



Universidad de
San Andrés

**Trabajo de Graduación del MBA
Confidencial**

**Análisis de los factores de resistencia en la
gestión del cambio organizacional:
El caso de Buenos Aires Container
Terminal Services S.A.**

Por: Natalia Brokoff

Mentores: Guillermo Dabos
Jorgelina Marino

Victoria, Provincia de Buenos Aires, abril de 2015

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
Introducción.....	4
Marco Teórico	7
Por qué cambiar?	7
Tipos de cambios	8
Resistencia.....	8
Sus motivos.....	9
Cómo superar la resistencia.....	13
Metodología.....	18
Contextualización específica del sitio de investigación	18
Contexto mundial y nacional	18
La empresa	18
El cambio.....	19
Fuentes y procedimientos de recolección de datos.....	19
Recolección de documentos	20
Entrevistas con los distintos participantes del proceso de cambio	20
Observación directa	20
Estrategia de análisis	21
Resultados	22
Discusión.....	27
Recomendaciones específicas para el <i>roll out</i> a otro sector de BACTSSA.....	31
Conclusión.....	36
Bibliografía	38
Libros.....	38
Documentos académicos y Publicaciones	38
Páginas Web	40
Anexos	41
Anexo I – Resumen de los motivos de la resistencia	41

Anexo II – Resumen de las recomendaciones para superar la resistencia ...	42
Anexo III – Intercambio comercial argentino	44
Anexo IV - Guion de entrevista.....	44
Anexo V – Cronología del proceso	45



Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

Los procesos de cambio son una realidad para las empresas en la actualidad, que no pueden evitar atravesarlos en pos de mejorar la eficiencia y mantener la competitividad. Estos procesos, sin embargo, muchas veces implican un gran desafío, ya que las personas no acompañan el cambio de manera positiva, sino que típicamente lo resisten. El presente trabajo tiene el objetivo de examinar de qué manera se desarrollan los procesos de cambio organizacional, indagando justamente sobre los distintos factores de resistencia que intervienen en su implementación. Para ello se realizará el análisis del caso de implementación de un nuevo sistema de planificación y control horario en la empresa portuaria Buenos Aires Container Terminal Services S.A. (BACTSSA). A lo largo del caso analizado, confirmaremos, en efecto, que la resistencia se puede presentar de distintas formas (explícita o implícitamente), con distinta intensidad, y que los motivos para resistir un cambio suelen ser variados. Asimismo repasaremos de qué forma se pueden moderar los impactos negativos de dicha resistencia para recorrer el proceso de cambio de la mejor manera posible.

Introducción

En entornos competitivos, donde las distintas empresas utilizan cada vez más herramientas de IT altamente sofisticadas, las organizaciones deben al menos adoptar estos cambios para no quedar fuera del mercado. La implementación de estas herramientas permite que las empresas tengan una mayor eficiencia, brinden servicios de mayor calidad y, por lo tanto, maximicen las ganancias. La implementación de nuevas herramientas impone a las compañías la necesidad de atravesar por procesos de cambio. No se trata necesariamente de estar en la vanguardia tecnológica para abarcar una mayor porción del mercado, se trata de adaptarse a los cambios o dejar de existir.

En las últimas dos décadas, esta realidad se hizo particularmente tangible en el rubro portuario, ya que el sector marítimo experimentó una serie de cambios muy significativos, a saber:

- Existe una fuerte concentración en las líneas marítimas (Gallegos, 2000; González Laxe, 2000).
- Las líneas marítimas, asimismo, están generando alianzas estratégicas a escala mundial (González Laxe, 2000 y 2004).
- Se producen buques portacontenedores cada vez más grandes (Gallegos, 2000).
- Se observa un crecimiento en el uso de contenedores (Gallegos, 2000).

Esto acrecentó tanto la competencia interportuaria, aquella que se produce entre puertos diferentes, como la competencia intraportuaria, aquella que se produce entre operadores del mismo puerto por conseguir un determinado tráfico (Pontet Ubal y Silva Domingo, 2009). De esta manera los puertos “*Hub*” (aquellos que tienen una función de concentración y distribución, como el puerto de Buenos Aires) y los puertos “*Feeders*” (aquellos puertos que son los destinos finales) (Veldman y Bückermann, 2003, citado en Pontet Ubal y Silva Domingo, 2009) deben cumplir hoy una serie de requisitos:

- Calados más profundos (González Laxe, 2004; Pontet Ubal y Silva Domingo, 2009).
- Longitudes de muelles más largas (González Laxe, 2004).
- Grúas de mayor alcance (González Laxe, 2004).
- Mejor y más eficiente manejo de contenedores (González Laxe, 2004).
- Reducción del tiempo de estancia en puerto de los buques (Velarde, 2005).

Para poder alcanzar estos objetivos, las empresas portuarias deben atravesar por distintos procesos de cambios. Biasca (1998) analiza que esto es aplicable a todas las empresas, al indicar que los cambios en el contexto (contexto internacional, nacional y en los mercados) generan un entorno de creciente competitividad que obliga a las empresas a hacer ajustes y adaptarse al cambio para garantizar su viabilidad en el nuevo entorno.

Para las empresas poco acostumbradas a gestionar y lidiar con la dinámica del cambio, estos procesos suelen ser difíciles y generar grandes resistencias. En la mayoría de los procesos, existe una “elite” de empleados que entienden esta necesidad e impulsan el cambio. Es responsabilidad de los mismos trabajar con el *Management* de la compañía, para propiciar los cambios prioritarios y transmitir la importancia a los distintos sectores de la empresa.

Típicamente, los cambios generan mucha resistencia, ya que suelen modificar el *status quo* reinante en el ámbito organizacional. Los cambios en tecnología, sobre todo, pueden alterar las dinámicas de poder dentro de una organización. Las personas que más fácilmente se adapten al cambio o aprendan las nuevas herramientas serán aquellas que saldrán ganando luego de su implementación. Por ello, resulta entendible que aquellas personas que se vean afectadas por el proceso de cambio o que lo perciban como un desafío intelectual, tiendan más tarde o más temprano, a rechazarlo.

Desde el punto de vista de la organización, entendiendo que el cambio es necesario para sobrevivir como empresa, estas resistencias pueden generar costos, ya sea porque demoran implementaciones, o porque generan que las mismas fracasen. Por ello, los agentes de cambio debieran trabajar e involucrar positivamente a aquellos empleados que manifiestan una mayor resistencia, ayudándolos a transitar efectivamente el proceso de cambio.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es analizar cómo se da el proceso de cambio organizacional, indagando en los factores de resistencia que intervienen en su implementación. En este sentido, resulta interesante analizar el proceso de cambio atravesado por el personal de Buenos Aires Container Terminal Services S.A. (BACTSSA) en la implementación de un sistema nuevo de planificación y registración horaria y cuál fue el rol de dicha “elite” gerencial en el mismo. Entre otras cuestiones, esta indagación permite revelar de qué manera se gestionó la resistencia creada por el cambio, y cómo se mantuvo la energía a lo largo del proceso de implementación.

A continuación, se desarrolla el marco teórico, donde se sintetizan los aportes resultantes de la literatura existente sobre los procesos de cambio y factores de resistencia. Luego, se presenta la aproximación metodológica para el análisis del caso, exponiendo su contextualización específica, los procedimientos y las fuentes de datos utilizadas, como así también la estrategia de análisis. Más adelante, se exponen los resultados del caso analizado, y a continuación se expone la discusión, y se ofrece una serie de recomendaciones tendientes a mejorar la implementación del nuevo sistema de planificación y registración, teniendo en consideración que este proceso de cambio se replicará en otros sectores de la empresa. Finalmente, se presentan las consideraciones finales en relación al proceso analizado.

Marco Teórico

Por qué cambiar?

Toda empresa atraviesa por cambios. En las últimas décadas, sin embargo la velocidad en la que éstas deben enfrentarlo se ha acelerado (Hussey, 1995). Los motivos para atravesar estos procesos, son muchos. La velocidad con que la tecnología evoluciona, hace que la obsolescencia también tome la misma velocidad. Asimismo, la competencia se ha tornado más global y por lo tanto intensificada, impulsando a las compañías a desarrollar productos o servicios de mejor calidad y a menores costos. Además los clientes se han vuelto más demandantes, lo que también redundará en una exigencia de calidad. Estos son solamente algunos de los motivos por los cuales las compañías deben encontrar la manera de afrontar los cambios de la manera adecuada.

Analizando el concepto de competitividad desarrollado por Porter (2003) podemos entender la importancia de estos cambios. Porter indica que las empresas deben “ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado”. De esta manera, explica que la eficacia operativa (entendida como realizar actividades similares de mejor manera que los rivales) no es suficiente para lograr grandes resultados. Para ello se debe combinar la misma con un posicionamiento estratégico, realizando actividades diferentes a las de los rivales, o actividades similares pero de forma diferente.

Considerando el sector analizado (sector portuario), podemos ver que gran parte del posicionamiento estratégico se debe a la locación geográfica del puerto y al acceso marítimo (Velarde, 2005). Claramente estas variables no son modificables para cada puerto en particular. Es por esto que las empresas portuarias deben hacer especial foco en la eficacia operativa. Dos ramas de esta eficacia son el *Know How* y las tecnologías de la información.

Tipos de cambios

Asimismo podemos analizar que no todos los cambios son iguales. Los mismos pueden diferenciarse entre cambios incrementales (Hussey, 1995), los cuales se pueden ver como una evolución, donde se observa una continuidad, y usualmente llevan un largo periodo en el cual se dan pequeños cambios; y los cambios radicales o transformacionales, los cuales generan un gran impacto en la organización, transformando las operaciones de la misma.

Un tipo de cambio incremental, que se ve frecuentemente en las compañías, es el de los sistemas informáticos. Las mismas invierten en ellos, con el fin de mantener la competitividad o de aumentar la misma y éstos vienen aparejados con promesas de mayor eficiencia, productividad y rentabilidad.

Sin embargo, al implementar los mismos, es usual encontrarse con dificultades que generan mayores costos que los anticipados.

Estas dificultades, en su mayor expresión, pueden implicar el fracaso de un proyecto de implementación, generando pérdidas. Asimismo, en caso de no llevar al fracaso, usualmente generan mayor adjudicación de recursos y tiempos al proyecto, lo que también genera costos. Por lo tanto, resulta importante entender estas dificultades y trabajar con las mismas desde un comienzo.

Los procesos de cambio tienden a modificar el *status quo* de las organizaciones, desequilibrando las relaciones de poder de las mismas, por ello los empleados que se ven mayormente afectados por estas modificaciones suelen rechazar el cambio, presentando resistencias.

Resistencia

El fenómeno de la resistencia fue estudiado por distintos autores. De esta manera nos encontramos también con distintas definiciones en la literatura. Ansoff (1988, citado por Waddell y Sohal 1998) define la misma como un

fenómeno multifacético, que introduce demoras, costos e inestabilidades no anticipadas al proceso de cambio estratégico. Asimismo, la resistencia fue descrita como una expresión de reserva, que surge como una reacción al cambio (Block, 1989, citado por Waddel y Sohal 1998). Por último, Bemmels y Reshef (1991, citado por Waddel y Sohal 1998), explican que esta expresión es observada por el *Management* como aquellas acciones de los empleados que tienen el fin de parar, demorar o modificar el cambio definido.

Sus motivos

Al respecto Robbins y Judge (2009) identifican los orígenes de la resistencia al cambio como individuales y organizacionales. De esta manera, podemos ver que la seguridad, los factores económicos y el miedo a lo desconocido son fuentes individuales de resistencia. Este cambio modifica el equilibrio que la persona ha encontrado en el trabajo. En algunas ocasiones puede cuestionar las habilidades de la persona, generando inseguridad. Es fácil entender que ante estas situaciones los empleados no acompañen el cambio de la manera esperada.

Asimismo, hay factores organizacionales que impiden el cambio. Factores que no implican al individuo, sino al grupo de personas: las inercias de los grupos de trabajo, la amenaza que genera este cambio a las relaciones de poder establecidas anteriormente y la inercia de la estructura.

Kotter y Schlesinger (2008), analizan los distintos motivos por los cuales surge la resistencia al cambio categorizándolos de la siguiente manera: Interés propio (o egoísmo): creen que van a perder algo de valor a través de esta implementación. Malentendidos y falta de confianza: no entienden las implicancias y tienen una percepción errada de las consecuencias que tendrá el cambio. Apreciaciones distintas: identifican que el cambio no es necesario, o no es el correcto para el problema o contexto planteado. Baja tolerancia al cambio: sienten temor a no poder desarrollar las habilidades necesarias para afrontar este cambio.

Hussey (1995), por su parte, identifica que los cambios transformacionales son usualmente más resistidos que los cambios incrementales. Además, explica la resistencia como una especie de ruptura del contrato psicológico. Este contrato, al ser tácito, contiene distintas condiciones para cada empleado. Así, cada uno define el grado adecuado de desarrollo de habilidades, oportunidades de aprendizaje, ritmo de trabajo, control sobre el trabajo, y otro tipo de expectativas (Hussey, 1995; Schein, 1965). Cuando la compañía toma la decisión de avanzar con un proceso de cambio, estas expectativas o condiciones que la persona había definido también se modifican. De esta manera el empleado siente la situación como injusta, y trata de evitar el mismo.

Además Hussey (1995) identifica otros motivos por los cuales las personas eluden el cambio: las amenazas a estructuras de poder, o prestigio dentro de la organización, y en ocasiones, hasta la continuación del propio trabajo. En ocasiones las mismas son reales, pero en otras ocasiones, pueden ser una percepción de la persona. Asimismo, identificó que cuando los cambios son impuestos, las personas que deben acompañar el mismo, no pueden compartir su visión, por no entenderla. Esto se puede agravar en el caso de que la persona que lidera el cambio no tenga la confianza del resto del equipo. También, en estos casos, las personas pueden tener una opinión o sugerencias sobre el cambio en sí o sobre cómo conviene encarar el mismo. Cuando estas opiniones no son escuchadas, es predecible que la persona crea que el cambio está destinado a fracasar.

Pugh (2000), en cambio, identifica que la resistencia es positiva para el desarrollo de un proyecto de cambio. En particular, afirma que la resistencia es natural, inevitable, creativa, y uno de los signos de una organización saludable y moderna, y que debe ser gestionada para producir contribuciones constructivas. Para analizarla desarrolla una serie de conflictos. Al principal lo denomina “peso muerto organizacional”, refiriéndose a la resistencia organizacional. La misma es aquella que se da por la inercia propia de los sistemas que hasta el momento fueron exitosos. Al siguiente lo denomina conflicto psicológico, entendiéndolo como un conflicto entre ideas o ideologías.

Asimismo desarrolla el concepto de conflicto emocional, bajo el cual, asemejándose a lo desarrollado por Hussey (1995), Pugh (2000) explica el sentimiento de amenaza que puede surgir. También expone las diferencias comportamentales que deben reconciliarse en estos procesos (personas con comportamientos distintos con respecto a las maneras de coordinar el trabajo y exponer las opiniones, entre otras, deben trabajar de manera conjunta). Además define el conflicto de procedimiento, como aquel que surge cuando hay desacuerdo entre cómo deben ser logrados los objetivos. De la misma forma explica el conflicto administrativo como aquel que surge ante las diferencias sobre cómo proceder con el armado de un cronograma, los costos, reportes, etc. Por último, expone el conflicto tecnológico. El mismo es entendido como los desacuerdos sobre especificaciones o procedimientos técnicos.

O'Connor (1993), también presenta los motivos de la resistencia, mencionando cinco causas comunes: la falta de creencia de que hay una necesidad de cambio, diferencias en las descripciones del cambio necesario, falta de acuerdo en las metas a alcanzar, escepticismo hacia la posibilidad de alcanzar esa meta y falta de confianza en el líder del cambio.

Asimismo O'Connor (1993), analiza los distintos tipos de resistencia. En este sentido, explica que la resistencia puede ser consciente o inconsciente y explícita o implícita. De esta manera los sabotadores, aquellos que tienen una resistencia implícita y consciente, intentan debilitar el cambio, mientras pretenden apoyarlo. Los supervivientes, aquellos que resisten de manera implícita e inconsciente, no apoyan el cambio, simplemente, haciendo el trabajo de la manera que solían hacerlo y creyendo que están siendo buenos colaboradores para el área. Los zombies, aquellos que resisten de manera explícita e inconsciente, están acostumbrados a oponerse, que lo hacen de manera automática y sin darse cuenta. Los protestones, aquellos que resisten de manera explícita y consciente, creen que sus oposiciones le generan un bien a la compañía.

O'Toole (1996), también analizó los motivos de resistencia y desarrolló una lista de las treinta y tres hipótesis más populares: homeostasis, *stare decisis* (se debe respetar lo que fue decidido con anterioridad), inercia, satisfacción (el contento por el *statu quo*), falta de madurez, temor, egoísmo, falta de confianza en uno mismo, conmoción del futuro (agobio por los cambios importantes), futilidad (insignificancia de los cambios), falta de conocimientos, naturaleza humana (refiriéndose a la competitividad y agresividad de las personas), cinismo, perversidad, genio individual versus mediocridad del grupo, ego, pensamiento a corto plazo, miopía (imposibilidad de ver el bosque en vez del árbol), sonambulismo (la falta de análisis de la vida), ceguera (pensamiento en grupo, conformidad social), fantasía colectiva, condicionamiento chauvinista, falacia de la excepción (creer que el cambio puede ser bueno en otras organizaciones, pero no en la propia), ideología, institucionalismo, *natura non facit saltum* (oponiéndose a los cambios grandes), la rectitud del poderoso, el cambio no tiene circunscripción (la fuerza de una minoría resistente al cambio, según Maquiavelo), determinismo, cientismo, costumbre, el despotismo de la costumbre, despreocupación. De esta manera, O'Toole (1996) toma conceptos de Maquiavelo, Darwin, Hegel, Voltaire y Bacon, entre otros, para realizar esta lista exhaustiva.

En el mismo sentido Wadel y Sohall (1998), identifican que los factores que generan la resistencia son sociales y describen los siguientes: los factores racionales (distintas opiniones sobre los resultados que tendrá el cambio); factores no racionales (no querer cambiar de oficina, preferencia para trabajar con ciertas personas, inseguridad sobre los resultados de la implementación de determinadas tecnologías); factores políticos (favoritismo, competencia interna) y factores de *Management* (mal desempeño de los líderes).

A la hora de enfrentar un cambio tecnológico, particularmente, Davis (1989) desarrolló un modelo para entender su grado de aceptación (*Technology Acceptance Model*, TAM). En el mismo analiza que hay dos variables principales que influyen en este sentido: la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida. Como se ve en ambos casos se tiene en cuenta la percepción del individuo,

entendiendo a la misma como subjetiva, es decir que el grado de aceptación que tendrá cada persona será distinto. Cuando Davis se refiere a la utilidad percibida, habla sobre cómo el sujeto entiende que cambiará la carga de trabajo con la utilización del sistema. En caso de que la persona perciba que el uso de la herramienta implicará una reducción de trabajo, aceptará más el cambio. Bajo el concepto de facilidad de uso percibida, se entiende el grado de dificultad o esfuerzo que implica la utilización de la herramienta. En la medida en que la persona sienta que la utilización del sistema o herramienta informática no genere ningún esfuerzo extra, acompañará el cambio con menor resistencia.

También podemos ver que hay otros autores que entienden que la resistencia es o puede ser positiva. En este sentido, O'Connor (1993) propone que "los líderes no deben tomar a mal la resistencia, sino asumir que las reacciones negativas pueden llevar a información constructiva sobre el cambio" y que se debe alentar a los empleados a que expresen las distintas opiniones. Asimismo Judson (1966) citado por Waddell y Sohal (1998) indica que la resistencia sirve como una señal de alerta sobre el ritmo en que se desarrollan los cambios tecnológicos, o sobre otros aspectos del proceso que pueden ser inapropiados.

Como se puede observar, los distintos autores, si bien tienen diferencias, coinciden en muchos puntos, y sobre todo en la existencia de la resistencia. Como veremos a continuación, los mismos, así como otros autores, también entienden que hay que trabajar con las personas para superar esta resistencia y de esta manera lograr el o los cambios propuestos. En el Anexo I se encuentra un resumen de los motivos para la resistencia.

Cómo superar la resistencia

Ante esta situación Kotter y Schlesinger (2008) proponen una serie de tácticas que ayudarán a superar las fuerzas de resistencia al cambio. La principal es la comunicación y educación. De esta manera se puede ayudar a las personas que participarán en el cambio a conocer las distintas dimensiones del mismo,

aclarando las dudas que surgieran, eliminando cualquier tipo de inseguridad que pudiera aparecer a partir de la falta de información, o concepciones erróneas que la persona pudiera tener. Asimismo se sugiere la participación y el involucramiento de aquellas personas que serán afectadas por el cambio. Al participar, las personas tienen la posibilidad de expresar cuáles son sus preocupaciones, y en algunos casos el diseño del cambio se puede modificar para alcanzar todos los objetivos de mejor manera.

Además Kotter y Schlesinger (2008) recomiendan darles apoyo a aquellas personas que podrían llegar a entrar en conflicto con el cambio propuesto. Este apoyo puede ser entendido como capacitación y comunicación, pero también como un acompañamiento para las personas a través del cambio, con el fin de que puedan expresar sus miedos y se sientan parte. Igualmente se aconseja utilizar la negociación para aquellas personas que con este cambio puedan llegar a salir desfavorecidas, es decir, brindar algún tipo de incentivo para que acompañen el cambio. Otro tipo de tácticas incluyen la manipulación, refiriéndose a la selección consciente de la información que se brinda a las personas, la cooptación, entendida como una manera de manipular a la persona con el fin de que participe y la coerción, o utilización de algún tipo de amenaza explícita o implícita.

Asimismo, Pugh (2000), considerando la resistencia, desarrolla una serie de estrategias para trabajar sobre estos conflictos. Las mismas pueden ser educativas o estrategias de poder coercitivo. Si bien Pugh advierte acerca de las desventajas de la estrategia coercitiva, propone que en la mayoría de los casos se debe utilizar una combinación de ambos enfoques.

Olson y Eoyang (2001), por su parte exhiben el concepto de *Complex Adaptive System* (CAS) y lo incorporan al campo de cambio organizacional. De esta manera indican que el cambio no debe ser impulsado desde arriba hacia abajo en una organización, sino que debe haber distintos agentes de cambio.

Hussey (1995), propone una serie de pasos iterativos para encarar el proceso de cambio. Primero se debe definir una visión (*Envisioning*). A continuación se debe activar al personal, informando la visión, y logrando que los empleados la compartan (*Activating*). Luego viene una etapa donde el apoyo es fundamental, en la misma se trabaja con las personas, para ayudarlos a alcanzar nuevos objetivos (*Supporting*). Seguidamente se encuentra la etapa de la implementación propiamente dicha, donde se establece un plan concreto para transformar la visión en una realidad (*Implementing*). En la etapa posterior se desarrollan procesos y controles para asegurar que el cambio fue logrado (*Ensuring*). Y por último se encuentra la etapa de reconocimiento, el cual puede ser positivo o negativo, dependiendo de la participación de la persona (*Recognising*).

Welch y McCaville (2003), establecen que hay cuatro factores que son claves para la aceptación de un cambio. El propósito, cuando un empleado entiende el propósito del cambio es más probable que acepte el mismo; el proceso en sí, analizando sobre todo cómo se realizó la comunicación y el involucramiento; el plan, refiriéndose a las tareas específicas que debía afrontar cada participante, y las personas, tanto los líderes del cambio, como el equipo de trabajo que lo lleva adelante.

A su vez, Smith y Mourier (1999) identifican ciertas acciones para evitar la resistencia: Definir el cambio como un elemento de la estrategia de negocio, no como un fin en sí mismo. Reconocer la inversión requerida y comprometerse a largo plazo. Implementar proyectos pequeños y no tan complejos. Crear alianzas para impulsar el cambio. Establecer una estructura de trabajo para el cambio, definiendo los roles de *Project Manager*, Agentes de cambio, equipos de proyecto, entre otros. Establecer un plan de implementación, y seguirlo. Alinear los sistemas de recompensas para respaldar el cambio. Desglosar el cambio en tareas detalladas. Integrar el cambio al sistema de *Management*, entendido como las funciones de planificación de negocio, desarrollo del *Budget*, programas de compensaciones, cuadros de reemplazo, etc. Y realizar un seguimiento riguroso.

Legris y Collerette (2006) integran los conceptos de *IT Project Implementation*, con *Change Management* y proponen establecer el cambio como una serie de fases. Fase 1: Análisis preliminar: evaluar las condiciones de la empresa, analizando las restricciones para realizar un análisis de costos fehaciente. Fase 2: Requerimientos del sistema: definir los requerimientos técnicos del sistema a implementar y comunicarlos al equipo de trabajo que lo utilizará. Fase 3: Preparación: diseñar el sistema a implementar de manera conjunta entre el personal de IT y el *Management*. Fase 4: Implementación del nuevo sistema: atendiendo a la aceptación de los usuarios. Fase 5: Consolidación: ajustar el sistema y los procesos, para lograr el mayor beneficio.

Kotter y Schlesinger (2007, citado en Robbins 2009), a su vez, considerando la existencia de resistencias al cambio, proponen un plan de ocho etapas para la implementación. De esta manera, indican que cualquier cambio debe comenzar con el establecimiento de un sentido de urgencia. Este sentido de urgencia les dará una razón a las personas para querer el cambio. Una manera de entenderlo es crear una especie de crisis, de la cual no se podrá salir, a menos que se realice algún cambio. La segunda fase sería la conformación de una coalición, es decir armar un equipo de trabajo que tenga los medios y el poder para liderar el cambio. Luego se debe crear una nueva visión, es decir el lugar a donde se quiere llegar. Posteriormente se debe proceder a comunicar esta visión al resto de la organización. En una quinta etapa se sugiere otorgarle poder a un grupo de personas, que serán las encargadas de implementar el cambio. Ellos planearán el cambio, teniendo en cuenta de qué manera recompensar los avances, para poder seguir alentando a los empleados a perseguir este cambio. En las últimas dos etapas, se trabajará en afianzar los nuevos procesos o esquemas, implementando los ajustes necesarios y se fortalecerá el cambio demostrando los beneficios de haber realizado el mismo.

Robbins y Judge (2009), también explican las tres etapas de Lewin. Las mismas pueden ser vistas como un resumen de las etapas desarrolladas por Kotter y Schlesinger. En un principio se debe descongelar la situación de equilibrio actual, el *statu quo*. Esto puede lograrse incrementando las fuerzas

impulsoras del cambio, disminuyendo las fuerzas restrictivas, o una combinación de ambas. Luego se debe realizar el movimiento, transformando a la organización. Y por último se debe congelar la nueva situación, estabilizando nuevamente las fuerzas impulsoras y restrictivas.

En el Anexo II se encuentra un resumen de las recomendaciones para superar la resistencia.



Metodología

El propósito de este trabajo es analizar cómo se da el proceso de cambio organizacional, indagando en los factores de resistencia que intervienen en su implementación y la forma de enfrentarlos, particularmente a través de un caso de estudio: implementación de un nuevo sistema de planificación y control horario en la empresa BACTSSA.

Contextualización específica del sitio de investigación

Contexto mundial y nacional

Como se desarrolló anteriormente, el sector portuario se está enfrentando a nuevos desafíos. La globalización y la concentración de las líneas marítimas implican para las empresas portuarias la necesidad de aumentar su competitividad para mantener el *market share* (Gallegos, 2000; González Laxe, 2000, 2004; Pontet Ubal y Silva Domingo, 2009; Velarde, 2005).

El contexto nacional, a su vez, agrega desafíos para la empresa analizada. Las restricciones a las importaciones (Damill y Frenkel, 2013) implicaron una fuerte reducción en las mismas (Ver Anexo III) (INDEC). Asimismo la apertura de la nueva Terminal de contenedores del Puerto La Plata en 2014, bajo la concesión de TecPlata S.A. por 30 años (Puerto La Plata), implica un nuevo competidor en el mercado nacional.

La empresa

El análisis será sobre la empresa Buenos Aires Container Terminal Services S.A. (BACTSSA). La misma pertenece al grupo chino Hutchison Port Holdings Limited (HPH) y tiene la concesión de la Terminal 5 del Puerto de Buenos Aires desde 1994, donde se dedica principalmente a la carga y descarga de contenedores desde y hacia los buques.

La empresa analizada está regulada por la Administración General de Puertos (AGP) y su concesión vence en septiembre de 2015. El ente regulador ya ha

llamado a licitación para renovar esta concesión y BACTSSA ya ha declarado interés en seguir operando la Terminal 5 (BACTSSA, Puerto de Bs.As.). Para ello ha presentado un plan de inversión en infraestructura (principalmente calado y muelles) a implementar en caso de ganar la licitación.

La misma cuenta con 550 empleados aproximadamente, los cuales tienen un promedio de antigüedad de 11 años dentro de la empresa. Los supervisores que atravesaron este cambio son personas que trabajaron embarcadas antes de trabajar en BACTSSA. En su mayoría están recibidos de marinos mercantes, y su primera experiencia con herramientas informáticas fue en BACTSSA, capacitándose solamente en lo necesario para la realización del trabajo.

El cambio

El cambio analizado, no es un cambio estratégico. Retomando los conceptos de Porter (2003) podemos afirmar que el proceso analizado no tiene un impacto directo en el posicionamiento estratégico de la compañía. Este proyecto tiene como finalidad el simplificar actividades no estratégicas, para poder enfrentar de mejor manera y con mayores recursos los desafíos estratégicos que se presentan en el futuro inmediato de la empresa.

El proceso de cambio analizado corresponde a la elección e implementación de un sistema de planificación y control horario. A partir de esta implementación el personal de la compañía (400 empleados) dejó de registrar su horario de trabajo en una planilla de firmas (papel) y pasó a registrar el mismo con una tarjeta personal en los relojes especificados para ello.

Los supervisores de la misma (40 coordinadores y supervisores), dejaron de planificar las jornadas laborales en un Excel y pasaron a planificar las mismas a través del sistema nuevo.

Fuentes y procedimientos de recolección de datos

Se abordó la recolección de datos enfocándonos en los hechos a lo largo de la implementación del cambio, los cuales permitieron reconocer cómo fueron las dinámicas del cambio, y cómo fue recibido el mismo por los distintos empleados. Se observaron las acciones de los empleados y del equipo que llevó adelante el cambio, para analizar el grado de entendimiento que hubo de ambas partes ante el proceso y las reacciones ante el mismo. Se analizaron, a su vez las distintas etapas del proceso, cómo fueron llevadas a cabo y cuánto tiempo se le dedicó a cada una.

Las fuentes y procedimientos de recolección de datos fueron los siguientes:

Recolección de documentos

Es importante destacar que la autora del presente trabajo formó parte del proceso de cambio analizado. Si bien el rol no estuvo completamente definido, fue variando entre líder del proyecto y agente de cambio, en las distintas etapas. Esto permite tener acceso a mucha de la documentación, así como de las comunicaciones entre las distintas personas involucradas en el proceso.

Entrevistas con los distintos participantes del proceso de cambio

Al haber formado parte del proceso de cambio, se pudo compartir con los empleados sus opiniones y dudas sobre las distintas facetas de la implementación analizada. Asimismo, se realizó un nuevo contacto con aquellas personas que trabajaron conjuntamente en el proyecto, teniendo la oportunidad de hablar con el *manager* impulsor del cambio (Gerente de RRHH), así como con los distintos supervisores. También se realizaron entrevistas a otras personas, que si bien en un inicio mostraron una fuerte resistencia, actualmente aceptan el nuevo sistema de planificación y control horario y lo están usando diariamente (Ver Anexo IV).

Observación directa

Reparando en que la implementación es reciente, y todavía no culminó la etapa de congelamiento (Lewin, citado en Robbins 2009), también se pudo hacer uso

de la observación directa, tanto de quienes aceptaron el cambio como de quienes mostraron resistencias al mismo.

Estrategia de análisis

El objetivo de este trabajo es analizar el desarrollo del cambio relevado, haciendo especial énfasis en el estudio de la resistencia al mismo.

En primer lugar, se procedió a la transcripción de las entrevistas grabadas y la identificación de los extractos más relevantes a los fines del estudio. Asimismo, se integró la información resultante de dichas entrevistas con la documentación y notas de campo provenientes de la propia observación.

En este sentido, se analizó lo observado con el fin de determinar qué condiciones dificultaron el cambio y qué condiciones ayudaron a salvar estas dificultades y lograr su implementación. De esta manera, y basándonos en el marco teórico desarrollado, se pudo entender cuáles fueron los motivos para la resistencia observada.

Asimismo se evaluó qué participantes opusieron mayor resistencia al cambio y por el contrario cuáles fueron los impulsores del cambio, evaluando los roles que tuvieron en la compañía, anterior a la implementación del sistema de planificación y control horario. De esta manera también se identificaron aquellas dimensiones del proceso que fueron más controvertidas.

También se evaluó en qué grado se aplicaron distintas iniciativas tendientes a manejar la resistencia, para valorar si el grupo que lideró el cambio pudo haber tomado decisiones diferentes en pos de favorecer su desarrollo e implementación.

Ante cada situación crítica encontrada, se evaluó cuál fue la respuesta del equipo que lideró el cambio, y se analizó el resultado de la misma, considerando el grado de participación que el empleado mostró con posterioridad.

Resultados

De antemano podemos evaluar que el proyecto fue exitoso. En este momento el sistema de planificación y control horario es utilizado para el cómputo de horas extras y la liquidación de las mismas.

En el mes de diciembre de 2014, la empresa sufrió un accidente (caída de una grúa pórtico y avería de otra), que implicó una disminución importante en las operaciones. La empresa se dedicó durante los tres meses siguientes a reacondicionar el sector de estibaje para poder volver a operar buques. Este cambio importante en el contexto de la empresa implicó una ventaja para la consolidación del nuevo sistema de planificación y control horario, ya que los empleados involucrados, tuvieron más tiempo para poder trabajar en el mismo y afianzar los nuevos conocimientos que éste implicaba.

De todas formas, se pudo observar que a lo largo del proceso analizado, se han encontrado fuertes resistencias por parte de los supervisores y coordinadores. Evaluando la situación actual, se puede deducir que dichas resistencias pudieron trabajarse de tal forma que no sigan presentes de la misma manera.

Es importante destacar que el personal (400 empleados) que dejó de registrar su horario en una planilla de firmas (papel), y pasó a registrarlo con la tarjeta personal en los relojes instalados para este fin, no presentó ningún tipo de resistencia.

Por otra parte, con respecto al personal de coordinación y supervisión, podemos observar que se siguen encontrando situaciones de resistencia. Además, parte del personal que debe usar el sistema nuevo para la planificación horaria, lo utiliza pero de manera paralela al sistema anterior (Excel de trabajo). A continuación desarrollaremos cuáles fueron los motivos más importantes de estas resistencias, las características de las mismas y cuáles fueron las medidas tomadas por el equipo que lideró el cambio para

contrarrestar la resistencia mencionada y de esta manera minimizar el riesgo de fracaso del proyecto.

Analizando la documentación relevada, así como las entrevistas realizadas, podemos observar que la resistencia fue variando a lo largo del proceso (Ver Anexo V).

En la presentación del proyecto, tanto la primera (presentación al *task force*) como en la segunda (presentación al resto de los supervisores) la resistencia encontrada fue baja y se presentó como falta de disponibilidad para la organización de reuniones. Si bien surgieron consultas, sobre cómo sería la implementación, y cuáles serían las implicancias prácticas del proyecto, el personal involucrado no tuvo objeciones particulares sobre el mismo. En la siguiente etapa, que implicó la definición de distintos desarrollos a medida, la participación de los supervisores, fue realmente muy baja. La falta de asistencia a las reuniones, fue tal que los desarrollos debieron ser autorizados vía email, y cerrados con autorizaciones parciales (es decir de algunos sectores o turnos de trabajo). Con respecto a lo mencionado, Jorge, uno de los supervisores comenta:

“Yo estaba en el equipo al principio. Estaba muy entusiasmado, de hecho lo llamaba el proyecto “Jorge”, porque insistí mucho para que tengamos un sistema con el que podamos controlar en serio a la gente. El tema es que en el medio me pasaron de Tráfico a Operaciones, y al rotar en los tres turnos no pude ir a todas las reuniones. [...] Lo que hice ahí, fue ir leyendo todo lo que mandaban y mandar mis comentarios por mail”.

La próxima etapa donde los supervisores debieron participar fuertemente, fue durante las capacitaciones del sistema de planificación y control horario. El 93% de los mismos (37 supervisores y coordinadores) pudieron asistir a las nueve capacitaciones brindadas. Durante las mismas se observaron las primeras manifestaciones de resistencia. En algunos casos fue observada en las capacitaciones, y en otros casos se tuvo conocimiento de ella a través del

superintendente a cargo de los supervisores. Algunos supervisores afirmaron que el sistema no resultaba sencillo o intuitivo en su utilización y esto generaría mayores tiempos de trabajo. Asimismo realizaron observaciones sobre las modificaciones que tendría esta implementación en los procesos presentes, indicando que se trasladaría responsabilidad del sector de Recursos Humanos a los sectores operativos. En este sentido se manifestó el Jefe de Mantenimiento:

“Nosotros no tenemos tiempo para hacer este trabajo. Esto es algo que debería hacer Recursos Humanos. La liquidación de horas es responsabilidad de ellos. Si me asignan una persona nueva para que se ocupe de esto, no hay ningún problema, pero mi trabajo no es controlar las horas extras, mi trabajo es estar arriba de las máquinas viendo cómo arreglarlas”.

Durante la prueba piloto, la resistencia se siguió manifestando de distintas maneras; se recibieron mails y llamados telefónicos de los supervisores, en los cuales cuestionaban la necesidad de realizar este cambio, los supervisores siguieron presentando sus consideraciones al superintendente, hubo demoras en las distintas fases de la prueba piloto (definición de grupo piloto, consolidación de las horas) y en la mayoría de los casos la misma fue abortada.

Durante el primer mes de implementación, se pudo observar que ocho de los diez sectores involucrados, trabajaron en la consolidación y autorización de horas extras a lo largo del mes, cada uno con distinto ritmo de trabajo y asignación de prioridades. De los dos sectores restantes, uno realizó la consolidación y autorización el último día, y el otro sector solicitó que se considerara la información recabada con el sistema anterior (firma de planilla horaria) que habían utilizado en paralelo a lo largo del mes.

Asimismo se pudo observar que el personal con mayor responsabilidad (supervisores) mostró mayor resistencia a lo largo de las distintas etapas, que el personal con menor responsabilidad (coordinadores). En términos generales

se puede observar que 12 de 20 supervisores manifestaron algún tipo de resistencia, mientras que solamente 8 de 20 coordinadores hicieron lo mismo.

De esta manera la resistencia de los supervisores se vio reflejada en la realización de aportes sobre cómo efectuar el cambio para lograr el mayor beneficio posible. Mientras que aquellas personas que cumplen un rol más operativo, y con menor responsabilidad, no mostraron mucha disposición al cambio en sí, y mostraron interés en mantener los procesos y métodos de trabajo presentes.

Asimismo se analizó la información por sector. De este análisis surgió que en aquellos sectores donde los supervisores mostraron mayor resistencia, también los coordinadores se opusieron al cambio. Además, se pudo observar que aquellas personas que trabajan en sectores con menor cantidad de personas, presentaron menor resistencia a lo largo del proyecto. De igual modo, se pudo evaluar que hubo sectores en los que predominaron algunos motivos. Un ejemplo claro se da en el sector de mantenimiento donde preponderaron las diferencias de opiniones sobre el cambio.

A través de este análisis, también se pudo identificar la importancia que tiene la personalidad del empleado. En el caso de los tres turnos de operaciones, se notó que, si bien el cambio los impactaría de la misma manera (cantidades similares de empleados a cargo, mismo esquema de rotación, etc.), algunas personas opusieron mayor resistencia que otras. Ahondando en la historia de la compañía, se pudo evaluar que aquellos supervisores que mostraron mayor resistencia, cumplieron un rol parecido en otros procesos de cambio que se dieron en la empresa.

Analizando la documentación relevada, así como las entrevistas, se logró identificar que los supervisores cuestionaron tanto la necesidad del cambio, como las decisiones sobre cómo llevarlo adelante y las especificaciones del sistema. De acuerdo con lo indicado, otro supervisor de Operaciones refiere:

“Me parece que en general el sistema está bien. Aunque quedarían por hacerle muchos cambios. Te doy un ejemplo. Nosotros necesitamos de un pantallazo tener toda la información del turno; quién viene, quién tiene categoría superior... Para eso necesitamos que tenga colores. Así como está ahora no nos sirve. [...] Ya nos acostumbramos un poco, pero lo ideal sería que lo cambien”.

Por su parte, los coordinadores de las áreas, no expresaron opiniones contrarias al cambio. En este caso el comportamiento más relevado fue el seguir trabajando con los procesos anteriores, y no dedicarle importancia a los nuevos procesos.

A lo largo del proceso, también se pueden ver distintas herramientas para reducir la resistencia. De esta manera, en un inicio se pueden ver las formaciones de *task force*, así como el envío de emails comunicando los avances. Asimismo, se realizaron distintas reuniones de información, e invitando a participar a los supervisores de las áreas involucradas. Además se desarrollaron varias capacitaciones para todo el personal afectado al cambio.

Discusión

Considerando los distintos tipos de resistencia desarrollados por O'Connor (1993), se pudo observar la diferencia entre los mismos. En el caso analizado, podemos ver que hubieron saboteadores (resistencia implícita y consciente) estos fueron los supervisores que no acudieron con sus dudas al equipo de Recursos Humanos, ni las exteriorizaron durante las capacitaciones, sino que lo informaron directamente a sus superiores, intentando debilitar el cambio de esta manera, mientras pretendían apoyarlo. Asimismo se pudo identificar zombis, quienes resistieron de manera explícita e inconsciente. Estos fueron aquellos supervisores que tienden a estar en oposición de cualquier cambio dentro de la compañía. Se pudo encontrar un gran porcentaje de protestones, a lo largo del proceso, identificándolos, como aquellos supervisores y coordinadores, que se acercaron a Recursos Humanos con sus sugerencias, y dudas sobre el proyecto.

Por último, si bien no son tan fáciles de detectar, se pudo observar un par de supervivientes. Estas personas tuvieron una resistencia implícita e inconsciente. Realizando el trabajo de la misma manera en que se realizaba anteriormente, perjudicaron el proceso de cambio.

Podemos analizar que se encontraron cuestionamientos tanto sobre la facilidad de uso percibida, como sobre la utilidad del cambio (Davis, 1989). Se observó que en la mayoría de los casos las razones no son únicas. Es decir que se combinan distintos motivos en una persona.

En el caso de los supervisores, donde la resistencia fue mayor, notamos que el principal motivo fueron las diferencias de opiniones. En algunos casos había distintas apreciaciones sobre la necesidad del cambio (Kotter y Schlesinger, 2008) y en otras ocasiones la visión del cambio no era compartida (Hussey, 1995). Con respecto a los coordinadores se pudo observar que los motivos que predominaron fueron organizacionales; inercias de las estructuras, inercias de los grupos de trabajo (Robbins y Judge, 2009), stare decis, costumbre

(O'Toole, 1996). Esto se debe al rol que desempeñan las distintas personas en la compañía.

Hubieron motivos que no fueron relevados; falta de confianza en el líder (Hussey, 1995), mal *Management* (Wadell y Sohal, 1998) y varios de los conflictos que identifica Pugh (2000); diferencias comportamentales, conflicto de procedimientos, conflicto administrativo. Esto puede tener dos lecturas; que no se presentaron, o al menos no con la misma fuerza que los otros motivos sí relevados, o que el rol que tuvo, a lo largo del proceso de cambio, la autora (quien realizó las entrevistas) inhibió en algún grado la expresión de estos motivos de resistencia.

A lo largo de las diferentes etapas del proyecto se pueden observar las distintas tácticas para minimizar la resistencia. Sin embargo su presencia no es constante. En este sentido, se pudo observar un punto de inflexión, con respecto a la utilización de herramientas en febrero 2014, cuando se definió postergar la implementación “hasta nuevo aviso” por motivos gremiales (inicio de las negociaciones paritarias). De esta manera, al inicio se puede ver que se entendió la importancia de crear una *task force* (Kotter y Schlesinger 2007, citado en Robbins 2009) y de hacer participar e involucrar al personal que estaría afectado por el cambio (Kotter y Schlesinger, 2008). Asimismo, se puede ver la importancia asignada a la comunicación (Kotter y Schlesinger, 2008; Hussey, 1995; Welch y McCaville, 2003) en la etapa en la que se realizaron reuniones con el resto de los supervisores.

Estos tres ejemplos, sin embargo, no están presentes a lo largo del proceso. En las etapas en las que se realizaron los desarrollos a medida, y se analizaron los casos de prueba, el personal de Recursos Humanos trabajó de manera independiente con el personal de la empresa que desarrolló el sistema. Además, en el lapso en el que la fecha de implementación se postergó “hasta nuevo aviso”, la comunicación con el resto de los sectores fue nula. Entendemos que durante estos seis meses, se perdió parte del interés, por

parte de los supervisores, que se había ganado en las primeras etapas. Este interés fue muy difícil de volver a capturar en las etapas subsiguientes.

También podemos afirmar que hubo prácticas que no se aplicaron en ningún momento; establecer un sentido de urgencia (Kotter y Schlesinger 2007, citado en Robbins 2009) y definir el cambio como un elemento de la estrategia de negocio (Smith y Mourier, 1999). Sin embargo, teniendo en cuenta que el cambio analizado no es un cambio estratégico, estas prácticas no hubieran sido adecuadas.

Con respecto a las fases detalladas por Legris y Collette (2006), podemos afirmar que se siguió un esquema similar. Se pudo realizar un análisis preliminar de la empresa, definir los requerimientos del sistema, diseñar el mismo, y realizar la implementación. Con respecto a la fase de consolidación, la misma está desarrollándose actualmente.

Si tomamos las acciones propuestas por Smith y Mourier (1999), también podemos observar que algunas estuvieron presentes en las primeras etapas y luego no se mantuvieron: Se definió una estructura de trabajo, con los roles, sin embargo la misma fue variando a lo largo de la implementación. En algunos casos las rotaciones de los supervisores de un sector a otro, generaron que no pudiera seguir participando de la misma manera, y se debió involucrar a otros supervisores, que no habían podido acompañar el proyecto desde su comienzo. En estos casos se pudo observar una falta de conocimientos sobre la visión del cambio y sobre los aspectos técnicos del mismo. Asimismo Smith y Mourier (1999) explican la importancia de tener un plan de implementación. Si bien el mismo fue desarrollado, esto se realizó de manera unilateral en el sector de Recursos Humanos y no fue debidamente comunicado a los distintos sectores involucrados (sectores operativos, sector de IT y empresa proveedora del sistema). De esta manera ellos tuvieron que desarrollar sus propios planes de implementación, y ni uno ni los otros consideraron el cambio como un todo.

En las últimas etapas del proceso de cambio (capacitaciones, prueba piloto, implementación propiamente dicha) podemos ver la aplicación de otras iniciativas tendientes a reducir la resistencia. Ante la inminencia de la fecha de implementación, se debieron utilizar distintas tácticas para poder minimizar la resistencia, y evitar así el fracaso del proyecto. De esta forma, a partir de la etapa de las capacitaciones, cuando surgieron las resistencias más importantes, se definió trabajar de manera conjunta con los distintos supervisores. Las primeras herramientas utilizadas fueron la de dar apoyo (Kotter y Schlesinger, 2008) o *supporting* (Hussey, 1995) y nuevamente la comunicación, agregándole foco en este momento también en la educación (Kotter y Schlesinger, 2008). En algunos casos fue necesario trabajar con otro tipo de tácticas, para lograr que los supervisores se alineen a los objetivos del cambio. En estos casos, desde el sector de Recursos Humanos, se trabajó con el superintendente, realizando una alianza para impulsar el cambio (Smith y Mourier, 1999). Se le explicó los distintos aspectos técnicos y de procesos administrativos que implicaban este cambio. Él tenía la posibilidad de trabajar con herramientas que para el sector de Recursos Humanos no eran apropiadas (manipulación, cooptación, coerción, (Kotter y Schlesinger, 2008)).

De lo analizado, podemos concluir de que ante todo proyecto de cambio, es importante que las personas que estén liderando el mismo, estimen la resistencia con anterioridad. De esta manera se podrá desarrollar una estrategia para minimizar la misma.

Es importante, por lo tanto, considerar cómo puede impactar el cambio en el desarrollo de las tareas de cada persona, si el mismo incrementará las responsabilidades, le restará poder a algún sector, etc. Con esta información, se podrá enfocar correctamente la energía en el grupo de personas que lo requieran.

Si bien no todas las recomendaciones pueden aplicarse simultáneamente, es valioso realizar el análisis de las mismas, y evaluar cuáles son las más adecuadas para aplicar en cada caso. Conociendo las herramientas mediante

las cuales se puede minimizar la resistencia, se puede desarrollar una estrategia acorde al contexto organizacional.

De todas formas, es relevante señalar que conseguir el apoyo de personal que tenga un liderazgo anterior (tanto formal como informal) es una de las principales herramientas a tener en consideración. Estos líderes no necesariamente deben participar del grupo que dirigirá el proyecto, sino que su participación en algunas reuniones claves, puede favorecer mucho el desarrollo del proyecto.

Asimismo, se debe considerar que las estrategias de comunicación, educación y apoyo son las que mayor resultado a largo plazo generan, mientras que las estrategias que involucran amenazas o coerción, suelen tener resultados a corto plazo.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que cuando se implementan las recomendaciones, la resistencia tiende a desaparecer, pudiendo perderse la atención en la misma, con el riesgo de que vuelva a aumentar. Por ello, se recomienda que habiendo elegido una estrategia para trabajar con la resistencia, se la tenga presente a lo largo de todo el proceso de cambio.

Recomendaciones específicas para el *roll out* a otro sector de BACTSSA

El cambio analizado, tiene prevista una segunda etapa. En la misma se realizará el *roll out* al personal encuadrado bajo el convenio de Marina Mercante (50 empleados). Considerando las especificaciones de la manera de cálculo de horas extras de este convenio (sistema de crédito y débito mensual), se decidió no incorporar la modificación en la manera de registrar su horario a este grupo, ya que para poder planificar su jornada laboral se debe realizar un desarrollo a medida.

El personal mencionado, desarrolla sus tareas en el área de ingeniería, liderado por un grupo de 8 personas (gerente, jefe, dos supervisores, cuatro

coordinadores). El sector también cuenta con diez personas no encuadradas en el convenio indicado. Estas personas están registrando su horario mediante el sistema implementado. Es decir que actualmente en el sector conviven ambos métodos (planillas de firmas para el personal de Marina Mercante; sistema de planificación y control horario para el personal fuera de convenio).

Cabe destacar, que durante la primera implementación, este sector fue uno de los que más resistencias presentó. Los motivos principales fueron las inercias en los procesos de trabajo (Pugh, 2000; Robbins y Judge, 2009) y apreciaciones distintas sobre la necesidad del cambio, y si el cambio es el adecuado (Hussey, 1995; Wadell y Sohal, 1998; Kotter y Schlesinger, 2008; Pugh, 2000; O'Connor, 1993). En el presente, aún se encuentran dificultades con la consolidación de las horas de las diez personas fuera de convenio, y en algunos casos solicitan que se realice la liquidación de horas extras de acuerdo a una planilla de control personal (Excel) que siguen, evitando el uso del sistema. Es el único caso en que el sector de Recursos Humanos acepta la no utilización del sistema, considerando el sistema mixto y priorizando generar o mantener buenas relaciones para el trabajo que se deberá hacer en el *roll out* al resto del sector.

Analizando el contexto, y teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, podemos observar que esta segunda etapa tiene tanto ventajas como desventajas con respecto al contexto de la primera etapa. La principal desventaja es que las ocho personas que van a usar el sistema, hoy en día presentan una fuerte resistencia. La ventaja que esto implica es que ya conocen el sistema, y se están familiarizando de antemano. Asimismo, el sector de Recursos Humanos, recorrió un proceso de implementación recientemente, por lo que está mejor preparado para este próximo desafío. También podemos indicar que la dimensión de este cambio es mucho menor. La primer implementación involucró a 400 empleados y 40 supervisores / coordinadores y esta involucrará a 50 empleados (13% de la primer implementación) y 8 supervisores / coordinadores (20% de la primer implementación). Del mismo modo, podemos indicar que al afectar este cambio

a un solo sector, no será necesario conciliar distintos requerimientos y maneras de trabajar.

Por último, podemos señalar que en esta oportunidad, las fechas de implementación podrán ser definidas de antemano, y no dependerán de otro factor que no sea el mismo proceso de cambio, contraponiéndonos con la incidencia que tuvieron las negociaciones paritarias en el proceso analizado en este trabajo.

Considerando, entonces el nuevo contexto, así como el análisis realizado sobre la primera implementación podemos afirmar que será muy importante conformar una coalición (Kotter y Schlesinger 2007, citado en Robbins 2009) o establecer una alianza para impulsar el cambio (Smith y Mourier, 1999). La situación ideal sería generarlo con el gerente del área. La primer persona con la que se debe conversar, y definir la manera en la que se va a desarrollar esta implementación es él.

Una vez realizado esto, se podría determinar con él qué personas del sector de ingeniería participarían en un grupo de trabajo o *task force* (Kotter y Schlesinger 2007, citado en Robbins 2009; Smith y Mourier, 1999). Estas personas deberían ser elegidas cuidadosamente, considerando la resistencia actual que presentan, las relaciones que tienen con el resto del personal que utilizará el sistema y los conocimientos que muestran sobre los procesos de control actuales. Los participantes de este grupo también podrán desarrollar un rol de agentes de cambio a lo largo del proceso (Olson y Eoyang, 2001).

Con ellos deberá trabajar el personal de Recursos Humanos en la definición de un plan de implementación (Welch y McCaville, 2003; Smith y Mourier, 1999), considerando el tiempo real que las distintas personas podrán destinar al proyecto.

Ante esta situación, el grupo de trabajo ya podrá comenzar a comunicar las distintas decisiones y avances. Considerando la resistencia que ya presentan al momento, es importante que mediante la comunicación se pueda minimizar

la misma y llegar a un punto más neutral. De esta manera se deberá repensar la visión o propósito del cambio para esta nueva implementación (Hussey, 1995; Welch y McCaville, 2003; Kotter y Schlesinger, 2007, citado en Robbins 2009) y comunicarla (Hussey, 1995; Kotter y Schlesinger, 2007, citado en Robbins 2009).

Es importante que las distintas comunicaciones (la inicial, comunicando la visión, y posteriormente con los avances del plan de implementación, y definiciones de desarrollo) sean realizadas por distintas personas del grupo de trabajo. Esto generará mayor participación e involucramiento (Kotter y Schlesinger, 2008).

Una parte importante de este proceso de cambio será la definición del desarrollo a medida que se realizará. Si el mismo se adecua a las expectativas del personal involucrado en el cambio, la resistencia se minimizará en gran medida. Es importante, por lo tanto, que tanto durante la fase de definición de requerimientos del sistema, como de preparación del sistema (Legris y Collette, 2006), participen todos los involucrados. Esta participación (Kotter y Schlesinger, 2008) podrá ser desde el grupo de trabajo, definiendo conjuntamente el desarrollo a implementar, o con un rol menos fuerte, validando o realizando aportes a lo definido. En algunos casos se realizarán contribuciones que no podrán ser tomadas en cuenta, y habrá que rechazar las mismas. Es por ello que a lo largo de estas fases se deberá negociar con las distintas personas, así como dar apoyo y también comunicar los motivos de las distintas decisiones (Kotter y Schlesinger, 2008; Hussey, 1995).

Durante estas fases, podría ser interesante adoptar la visión positiva que tienen tanto Pugh (2000) como O'Connor (1993) sobre la resistencia. Considerando que la resistencia puede brindar información constructiva sobre el cambio, debe gestionarse en tal sentido, para poder sacar el mayor provecho de la misma, y desarrollar el sistema más adecuado para el sector.

Asimismo, debe desarrollarse una estrategia educativa (Pugh, 2000). Este factor también será importante para minimizar la resistencia. Se deberán realizar nuevas capacitaciones para volver a explicar las distintas funcionalidades de la herramienta ya implementada, así como la utilización del nuevo desarrollo a medida. Sería ideal que esta estrategia pueda ser implementada también por gente del sector de mantenimiento, y no solamente por alguien ajeno al sector. Además de capacitaciones especiales, se tendrá la posibilidad de realizar una prueba piloto. Durante la misma es importante dar apoyo al personal que va a participar del cambio (Kotter y Schlesinger, 2008), y capacitar de manera puntual en las mejores prácticas en el uso del sistema.

Asimismo, en esta segunda implementación, debe tenerse en cuenta al personal que dejará de registrar su horario mediante una planilla de firmas, y lo pasará a registrar mediante los relojes electrónicos. Si bien de antemano, se estima que no será así, estos 50 empleados, también pueden llegar a presentar una resistencia. Considerando el éxito que tuvo la implementación anterior en este sentido, podría utilizarse la misma estrategia, que fue comunicar previamente a los delegados, y luego realizar un proceso de comunicación formal al resto de los empleados. Una gran ventaja en este nuevo contexto, con respecto a esta comunicación, es que el resto del personal operativo y que el personal jerárquico del sector están registrando actualmente sus horarios mediante los relojes.

Conclusión

El presente trabajo propuso analizar cómo se da el proceso de cambio organizacional, indagando en los factores de resistencia que intervienen en su implementación. Para ello, se analizó el proceso de cambio atravesado por el personal de BACTSSA, en la implementación de un sistema nuevo de planificación y registración horaria.

Se pudo comprobar la relevancia que implica la resistencia en los procesos de cambio. La misma suele surgir ante proyectos que impliquen modificaciones en el trabajo diario de las personas.

La intensidad de dicha resistencia puede variar en cada caso y en cada persona. Cuanto más participen las personas en procesos de cambio, menos tenderán a resistirlos. Asimismo, las características del caso influyen mucho en la importancia que tendrá la resistencia. Los cambios incrementales, suelen generar resistencias menores que los cambios fundamentales (Hussey, 1995). También, la utilidad que tendrá el cambio para la persona (en palabras de Davis (1989) la utilidad percibida, aplicando el concepto a las implementaciones de sistemas) tiene un impacto en este sentido.

Asimismo se comprobó que los motivos no son únicos. Los mismos se presentan de manera múltiple en la misma persona y no siempre son fáciles de distinguir claramente. Considerando el caso analizado, así como el marco teórico desarrollado, podemos ver que hay cierto consenso en la predominancia de algunos factores. De esta manera podemos afirmar, que se deberá prestar mayor atención al surgimiento de opiniones distintas sobre la visión y la necesidad del cambio. Asimismo, en los casos en los que se observe una crítica hacia el *Management* o falta de confianza en él, se debe considerar el mismo como un motivo claro para resistir. Además, debemos estar atentos a qué estructuras de poder podría estar amenazando este cambio, y qué personas pueden tener mayor inseguridad o miedo a lo desconocido.

Estos cuatro motivos, sobre los que se encontró un gran consenso entre los autores, también pueden orientar al *Management* para descubrir qué resistencias surgirán.

Podemos ver que algunos autores afirman que la resistencia es positiva, ya que contiene aspectos creativos en sí misma, y que otros autores afirman que la misma es negativa, ya que puede implicar el fracaso de un proyecto.

En todo caso, ambos grupos de autores, afirman que la misma existe, que se debe reconocerla y trabajar con ella. Asimismo, partiendo de una y de otra premisa, las recomendaciones tienden a parecerse.

Si bien se pueden encontrar múltiples recomendaciones, dependiendo del autor, y del tema específico, también se ha encontrado, en este caso, consenso sobre algunas observaciones: las estrategias educativas, de comunicación y participación, son las más reconocidas en el ámbito académico. Asimismo, podemos destacar la importancia del desarrollo de una visión para el cambio y de otorgar apoyo a las personas que trabajarán en el mismo.

También podemos ver cierto consenso, indicando que las estrategias coercitivas y de manipulación, si bien pueden ser efectivas, conllevan un riesgo muy grande, por lo que no suelen ser las más sugeridas.

Cabe destacar que no todas las recomendaciones son aplicables para cada caso / persona, y que es importante desarrollar la habilidad de elegir la adecuada.

Siguiendo esta línea, podemos afirmar que, ante todo proceso de cambio, las empresas deben estimar previamente, qué tipo de resistencias se esperan encontrar, y cuáles podrán ser sus motivos. De esta manera se podrá desarrollar una estrategia, priorizando las acciones de comunicación, apoyo y educativas, para trabajar a lo largo del proceso de cambio, y generar mejores resultados.

Bibliografía

Libros

- Biasca, R. E. (1998), "Change Management, Renovación Intencional. Cambio certero para mejorar resultados". Ediciones Macchi.
- Hussey, D.E. (1995), "How to manage Organisational Change". Kogan Page Limited.
- Kotter, J. P. y Schlesinger L. A. (1979), "Choosing Strategies for Change", Harvard Business Review, marzo – abril 1979.
- Olson, E. E. y Eoyang, G. H. (2001), "Facilitating Organization Change". Jossey-Bass / Pfeiffer.
- O'Toole, J. (1996), "El liderazgo del Cambio, Como superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre". Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Porter, M. E. (2003), "Ser Competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones". Ediciones Deusto S.A.
- Pugh, L. (2000), "Change Management in Information Services". Gower.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009), "Comportamiento organizacional" (13a. ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H. (1965), "Organizational psychology", Prentice-Hall.

Documentos académicos y Publicaciones

- Damill, M. y Frenkel, R. (2013), "La economía argentina bajo los Kirchner: una historia de dos lustros". Iniciativa para la Transparencia Financiera.
- Davis, F.D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technologies" MIS Quarterly, 13 (3), 319-340.

- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. y Warshaw, P. R. (1989), "User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models", *Management Science* 35, N°8, 982-1003.
- Gallegos, C. M. (2000), "Las tendencias del Transporte Marítimo y el Desarrollo Portuario en el Contexto del Comercio Mundial" *Organization of American States*.
- González Laxe, F. (2000), "Perspectivas de los tráficos marítimos y competitividad portuaria" *Boletín Económico de ICE* N°2666, 7 16.
- González Laxe, F. (2004), "Los nuevos desarrollos portuarios". Instituto de Estudios Marítimos, Universidad de Coriña, España, Documento 4/2004.
- Kotter, J. P. (1996), "Leading Change" *Harvard Business Review*, Enero 2007, 96 -103.
- Kotter, J. P. y Schlesinger L. A. (2008), "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, Julio – Agosto 2008, 130 – 163.
- Legris, P. y Collette, P. (2006), "A roadmap for IT Project Implementation: Integrating Stakeholders and change management issues". *Project Management Journal*, December 2006, 64-75.
- O'Connor, C. (1993), "Managing resistance to change" *Management Development Review*. Tomo 6 Número 4, 25.
- Pontet Ubal, N. y Silva Domingo, L. (2009), "El sector portuario y las posiciones competitivas" Documento de Trabajo Nt 46. Facultad de Administración y Ciencias Sociales Universidad ORT Uruguay.
- Smith, Martin E. Mourier, Pierre (1999), "Implementation: Key to Organizational Change". *Strategy & leadership*; Oct-Dec 1999; 27, 6, 37 – 41.
- Velarde, M. G. (2005), "Competitividad Portuaria: Un análisis teórico" Instituto Panamericano de Ingeniería Naval. XIX Congreso de Ingeniería Naval.
- Waddell, D. y Sohal, A. S. (1998), "Resistance: A constructive tool for change management". *Management Decision*, 36 (8), 543.

- Welch, R. y McCaville, R. (2003), "Discovering Conditions for Staff Acceptance of Organizational Change". Journal of Park and Recreation Administration, Volume 21, Number 2, 22-43.

Páginas Web

- <http://www.puertobuenosaires.gov.ar/>
- <http://www.bactssa.com.ar/es/>
- <https://www.hph.com/sp/webpg-87.html>
- <http://www.indec.mecon.ar/>
- <http://puertolaplata.com/>



Universidad de
SanAndrés

Anexos

Anexo I – Resumen de los motivos de la resistencia

Autor	Motivo
Hussey (1995)	Amenazas en las estructuras de poder o prestigio
	Amenaza a la continuación del propio trabajo
	Falta de confianza en el líder
	Opiniones distintas sobre el cambio
	No compartir la visión
Kotter y Schlesinger (2008)	Apreciaciones distintas
	Baja tolerancia al cambio
	Interés propio o egoísmo
	Malentendidos y falta de confianza
O'Connor (1993)	Falta de creencia de que hay una necesidad de cambio
	Diferencias en las descripciones del cambio necesario
	Falta de acuerdo en las metas a alcanzar
	Escepticismo hacia la posibilidad de alcanzar esa meta
	Falta de confianza en el líder del cambio
O'Toole (1996)	Homeostasis
	Stare desis
	Inercia
	Satisfacción
	Falta de madurez
	Temor
	Egoísmo
	Falta de confianza en uno mismo
	Conmoción del futuro
	Futilidad
	Falta de conocimientos
	Naturaleza humana
	Cinismo
	Perversidad
	Genio individual vs. mediocridad del grupo
	Ego
	Pensamiento a corto plazo
	Miopía
Sonambulismo	
Ceguera por la nieve	
Fantasía colectiva	

	Condicionamiento chauvinista
	Falacia de la excepción
	Ideología
	Institucionalismo
	Natura non facit saltum
	Rectitud del poderoso
	El cambio no tiene circunscripción
	Determinismo
	Cientismo
	Costumbre
	Despotismo de la costumbre
	Despreocupación
Pugh (2000)	Conflicto administrativo
	Conflicto de procedimiento
	Conflicto emocional
	Conflicto psicológico
	Conflicto tecnológico
	Diferencias comportamentales
	Peso muerto organizacional
Robbins y Judge (2009)	Factores económicos
	Miedo a lo desconocido
	Seguridad
	Amenaza a las relaciones de poder
	Inercia de la estructura
	Inercias de los grupos de trabajo
Wadel y Sohalla (1998)	Factores racionales
	Factores no racionales
	Factores políticos
	Factores del <i>Management</i>

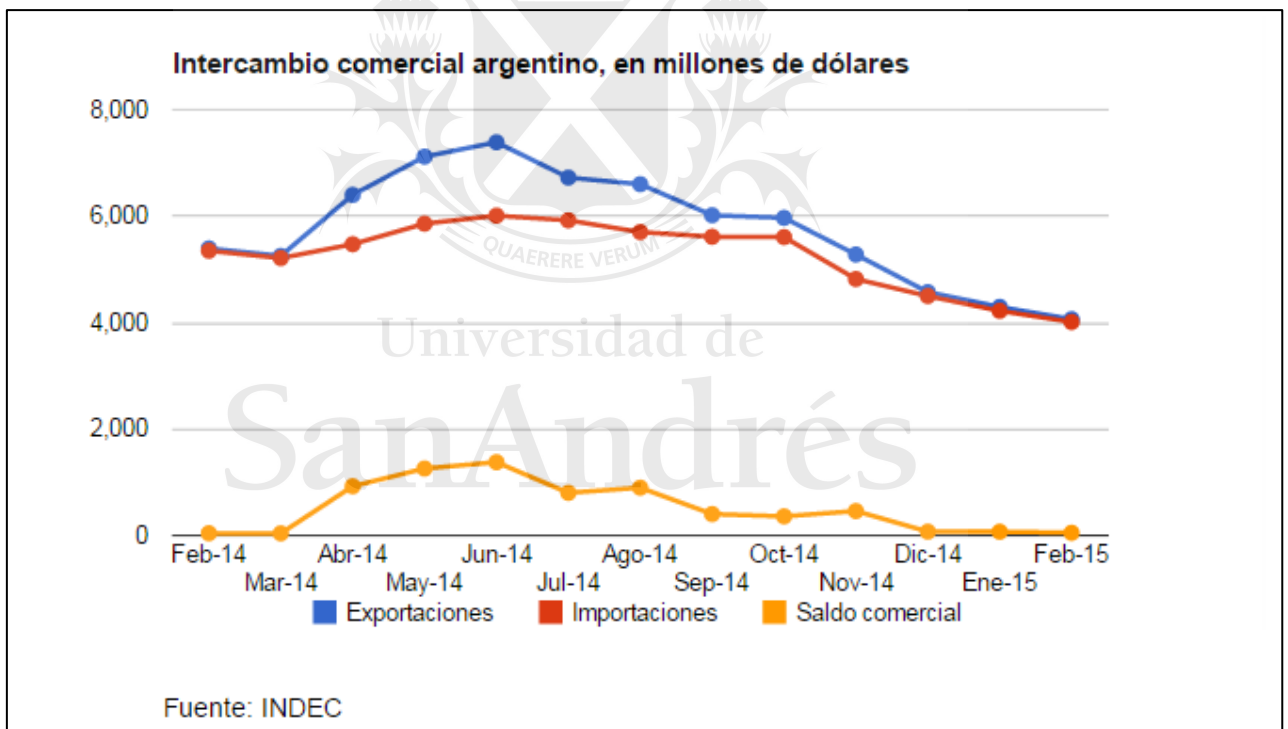
Anexo II – Resumen de las recomendaciones para superar la resistencia

Autor	Tipo de recomendación	Detalle de la recomendación
Hussey (1995)	Pasos iterativos	<i>Envisioning</i>
		<i>Activating</i>
		<i>Supporting</i>
		<i>Implementing</i>

		<i>Ensuring</i>
		<i>Recognising</i>
Kotter y Schlesinger (2007, citado en Robbins 2009)	Ocho etapas	Establecer un sentido de urgencia
		Conformación de una coalición
		Crear una nueva visión
		Comunicar la nueva visión
		Armar una <i>task force</i>
		Afianzar los nuevos procesos
		Fortalecer el cambio mostrando los beneficios
Kotter y Schlesinger (2008)	Tácticas	Comunicación y educación
		Participación e involucramiento
		Dar apoyo
		Negociación
		Manipulación
		Cooptación
		Coerción
Legris y Collerette (2006)	Cinco fases	Análisis preliminar
		Requerimientos del sistema
		Preparación
		Implementación
		Consolidación
Lewin (citado en Robbins 2009)	Tres etapas	Descongelar
		Movimiento
		Congelar
Olson y Eoyang (2001)	Sentido del cambio	Agentes de cambio
Pugh (2000)	Estrategia	Educativa
		Coercitiva
Smith y Mourier (1999)	Acciones	Definir el cambio como algo del negocio
		Reconocer la inversión requerida / comprometerse a largo plazo
		Proyectos pequeños
		Alianzas para impulsar el cambio
		Estructura de trabajo para el cambio estableciendo roles
		Plan de implementación

		Alinear los sistemas de recompensas
		Desglosar el cambio en tareas detalladas
		Integrar el cambio al sistema de <i>Management</i>
		Realizar un seguimiento
Welch y McCaville (2003)	Factores clave para la aceptación	Propósito
		Proceso de cambio / comunicación
		El plan
		Las personas

Anexo III – Intercambio comercial argentino



Anexo IV - Guion de entrevista

- ¿Cuál fue tu opinión la primera vez que escuchaste sobre la implementación? ¿Cuándo fue?
- ¿Cambió tu opinión a lo largo del proceso? ¿De qué manera?

- ¿Cuál es tu opinión actual sobre el sistema implementado?
- ¿Qué modificaciones le harías al sistema?
- En caso de haber tenido opiniones negativas sobre el sistema a implementar, ¿cuáles fueron las mismas?
- ¿Con respecto a tu participación durante el proceso de implementación, de qué manera participaste? ¿La participación que tuviste te pareció adecuada o te hubiera gustado participar más / menos?
- Con respecto a las comunicaciones, ¿recordás qué comunicaciones hubieron a lo largo del proceso de implementación? ¿Las mismas te parecieron adecuadas / pocas / excesivas?
- Durante la prueba piloto, ¿tuviste el apoyo / los conocimientos necesarios para poder trabajar durante la misma?
- Con respecto a las capacitaciones; ¿considerás que las mismas fueron claras? ¿Se vieron todos los aspectos que te parecieron importantes? ¿Hubieron aspectos que te hubiera gustado que se incluyeran?

Anexo V – Cronología del proceso

Octubre 2012: Formación de un *task force*, definición de requisitos generales del sistema.

Primer Semestre 2013: Reuniones con distintos proveedores de sistemas de Planificación y Control horario.

Agosto 2013: Definición del sistema a implementar / comprar.

Presentación del proyecto y del sistema al resto de los supervisores.

Definición de fecha de implementación: 01/03/2014.

Septiembre 2013: Reunión de relevamiento con la empresa proveedora del sistema.

Octubre 2013: Definición de los desarrollos a medida.

Enero 2014: Análisis de los casos de prueba.

Febrero 2014: Postergación de la fecha de implementación “hasta nuevo aviso”.

Julio 2014: Definición de una nueva fecha de implementación: 01/11/2014.

Septiembre 2014: Capacitaciones al personal.

Octubre 2014: Desarrollo de la prueba piloto.

Comunicación a los delegados y comunicación formal al resto de los empleados.

Noviembre 2014: Implementación propiamente dicha.

