

**XV1 Congreso Internacional sobre Innovación en Docencia e Investigación en
Ciencias Económico Administrativas**

**Resistencia al cambio por introducción de nuevas TIC
Estudio de caso: Athletic de Camargo S.A de C.V.**

Temática.

Evaluación del aprendizaje, del desempeño docente, la investigación y la vinculación

Autores: Elva Norma Martínez Murillo¹

Ana Isabel Ordoñez Parada² y Salvador Lozano Acevedo³

**Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración,
Chihuahua, Chih. México. D.F.**

¹ Ph.D. maestra de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de Chihuahua
cel 614-152-79-99 maestra5504@yahoo.com.mx

² M.A. maestra de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Cel 614-22-02-179,
aordonez@uach.mx

³ M.A.R.H maestro de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de
Chihuahua, cel 614-427-12-52 slozano@uach.mx.

Resumen

El objetivo de esta investigación fue conocer las causas que generan resistencia al cambio por introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación en la empresa Athletic de Camargo, S.A. de C.V. La investigación se desarrolló dentro de la organización; Athletic de Camargo, S.A. de C.V en la ciudad de Camargo, Chihuahua.

La naturaleza de la investigación fue cuantitativa, el tipo de investigación empírica-aplicada, de forma descriptiva, y el modo de investigación fue de campo con ayuda bibliográfica y/o documental, el método utilizado fue el analítico-sintético y la técnica fue la encuesta con ayuda de entrevistas, con muestreo no probabilístico, la recopilación de datos y el análisis de la información escrita, con técnicas auxiliares; diario de campo, hoja de cálculo electrónica Excel y un instrumento de análisis de datos cuantitativos SPSS. La población comprendió 53 empleados entre administrativos, supervisores, oficinistas, técnicos y operadores. El personal encuestado está compuesto de 26 hombres y 27 mujeres. Para diagnosticar la resistencia al cambio de los empleados se utilizó un cuestionario que mide la resistencia al cambio conformado por 43 preguntas. Tiene una estructura de 13 indicadores. Además este cuestionario fue adaptado a la escala tipo Likert con cinco puntos. Los resultados más sobresalientes fueron; que la actitud frente al cambio es positiva considerando que la mayor parte de los encuestados de la organización presentaron una muy buena disposición y casi nula resistencia al cambio. Las personas coinciden en que los cambios tecnológicos no son una gran alteración en sus vidas personales y laborales. Este estudio sostuvo una hipótesis central y tres hipótesis específicas, de las cuales fueron dos rechazadas y una parcialmente aceptada.

Palabras clave; Resistencia, cambio, tecnología, comunicación.

Índice

Resumen	2
Antecedentes	5
Marco teórico de referencia.....	6
Problema Eje	8
A. General	9
B. Específicos	9
Hipótesis.....	9
A. Central	9
B. Específicas.....	9
Criterios metodológicos	10
Resultados	12
Conclusiones	18
Sugerencias.....	18
Fuentes bibliográficas.....	18

Tabla de contenido

Gráfica 1. Involucramiento.....	12
Gráfica 2. Comunicación.....	13
Gráfica 3. Autoritarismo.....	14
Gráfica 4. Falta de información.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 5. Deficiencia en la capacitación	16
Gráfica 6. Falta de interés.....	17

Antecedentes

Athletic de Camargo S.A. de C.V. se encuentra en la Calle Libertad # 2 en la Colonia Abraham González. Cuenta con 500 empleados entre administrativos, supervisores, oficinistas, técnicos y operadores. Esta información fue concedida (E.Pizarro, entrevista personal el 7 de mayo del 2012)

Por su nombre original "Fabricación Russell Company" empresa fundada por Benjamin Russell se convierte en "Russell Corporation" en 1973, bajo la presidencia de Eugene C. Gwaltney, que se había hecho cargo en 1968.

En 1990 la empresa ya contaba con la propiedad y operación de 13 plantas de costura fuera de Alexander City y empleó a 15,000 trabajadores. Desde 1976, los ingresos por ventas habían aumentado en un 13 por ciento anual. Con la adquisición de dos filiales, los molinos de la Calidad en Carolina del Norte y Cloathbond Ltd., en Escocia, en 1988 y 1989, respectivamente, la compañía se había convertido en un competidor global en la industria de artículos deportivos.

Por eso es importante analizar que las organizaciones actualmente están sufriendo una serie de alteraciones constantes influenciadas en gran medida por la televisión o el internet, que son actualmente dos de las más destacadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Las TIC, iniciadas en la década de los cuarenta con la comercialización de la radio de transistores, han acelerado la codificación y comercialización del ámbito de las organizaciones que se comunican como nunca antes en el pasado. (Berumen, 2008)

La maquiladora se enfrenta a grandes retos de adaptación de nuevas tecnologías, tal es el caso de la apertura, en el 2009, del nuevo departamento de sublimación textil, adquiriendo la maquinaria necesaria para la impresión de diseños en los estilos demandados por el cliente. La implantación de esta nueva tecnología requirió retos grandes para el personal y para la empresa, ya que la influencia de esta nueva tecnología demandaba una fuerte inversión para la empresa e inversión

en el tiempo con el personal para otorgarles la adecuada capacitación. El área de sublimado no alcanza los niveles de producción que debe de generar, se encuentra en un nivel bajo de acuerdo al material que debe crear por hora y por día, la gente más conocedora de la tecnología de sublimado, se pone en constante contacto con el área para detectar los detalles y las posibles mejoras en el proceso. El personal de costura está en constante conflicto con el personal de sublimado, por no llegar las piezas completas o con calidad deficiente, así que ante cualquier problema, la mayoría de las veces, el personal se excusa y culpa a la máquina y no al método utilizado para la costura del estilo empleado por el personal.

Marco teórico de referencia

Festinger (apud López, 2003, pag. 26) "...descubrió el fenómeno de disonancia cognoscitiva, la cual actúa de la siguiente forma: si una persona o conjunto de ellas, recibe una información nueva que difiere (disuena) de la inicial, y este diferencial no supera un umbral X, la tendencia es a rechazarla. Para aceptarla de entrada se requiere que la nueva información difiera tanto de la inicial, que supere el umbral X. Si no se supera el umbral, entonces el mecanismo tiene tres fases:

- Rechazo de la nueva información, quitándole importancia o relevancia.
- Refuerzo del rechazo mediante el intercambio de datos con otros que piensan lo mismo.
- Puesta en marcha de un proceso de proselitismo para conseguir nuevos adeptos a la información inicial.

‘Este mecanismo explica por qué, muchas veces, las resistencias al cambio son tan potentes; explica también que para poner en marcha un proceso de cambio, la nueva información tiene que superar el umbral. Esto en lenguaje común se puede expresar diciendo que la gente tiene que sentir la necesidad de cambio. Si no la siente, no iniciará el proceso de des aprendizaje inicial.’

Kurt Lewin (apud Robbins, 2004, pág. 564) "...aseveraba que para completar un cambio las organizaciones deben correr tres etapas a las que llamó Modelo de tres etapas de Lewin:

‘Descongelamiento del estado de cosas, movimiento a un nuevo estado o fuerzas impulsoras y recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente, a continuación se refiere cada una de las etapas:

- Descongelamiento.- Esfuerzos de cambio mediante el equilibrio de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos.
- Recongelamiento.- Estabilizar un cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos.
- Fuerzas impulsoras.- Fuerzas que alejan la conducta de statu quo.”

Nevis, Lancourt y Vasallo (apud Biasca, 2005, pag. 541) “...presentan un modelo tridimensional para manejar la transformación empresarial. Las tres dimensiones operan de manera interactiva, ‘holística’.

- Fases de transformación:

Tradicional, exploratoria, generación e internalización.

- Modificación de comportamientos:

Comunicación persuasiva, participación, expectativas, modelos de referencia, estímulos extrínsecos, reestructuración y coerción.

- Administración de realidades múltiples.

Los siete métodos de la Dimensión dos, son formas de encarar la resistencia al cambio. La definición de resistencia, implica un juicio de valor, en donde los agentes de cambio suponen que su ‘realidad’ es la correcta.

Para enriquecer soluciones y reducir resistencia, hay que integrar las tres dimensiones.”

A principios de 1960 surgió el reconocimiento de que la tecnología es un factor importante de la producción y permite a las organizaciones crear ventajas competitivas. En un mundo donde los productos se vuelven homogéneos y con un alto nivel de competencia, las empresas están obligadas a escoger la tecnología que les ayude a minimizar costos y optimizar el uso de factores de producción como la fuerza laboral y el capital para permanecer con vida. La tecnología utilizada de forma apropiada es producto de procesos o conocimientos correctamente adecuados a las condiciones locales.

Hoy día, la rapidez de generación de nuevas tecnologías, la complejidad inicial de algunas de ellas y los consecuentes cambios provocados por su aplicación práctica, están ocasionando en las organizaciones, una especie de miedo a las tecnologías y su entorno.

Sin embargo, la historia ha demostrado que las innovaciones tecnológicas abren una gran cantidad de posibilidades para el futuro y nuevas necesidades en la sociedad. Las empresas que ignoren las nuevas tecnologías dentro de sus estrategias, podrán perder importantes fuentes de ventajas competitivas e inclusive desaparecer del mercado.

En este sentido, los cambios fundamentales en el ambiente de negocios de la actualidad, acoplados con el ascenso del nuevo paradigma de la tecnología comienzan a representar un desafío importante para las organizaciones. La mayoría de estas se sienten cómodas realizando negocios, tal y como siempre lo han realizado. Atravesar el umbral hacia el cambio de los procesos internos o formas nuevas de hacer negocios, producto de las innovaciones, coloca a estas organizaciones en un área de incomodidad que no siempre están dispuestas a afrontar, bien por temor a que las cosas no salgan igual, o peor aun que salgan

Problema Eje

¿Cuáles son las causas que generaron la resistencia al cambio, por introducción de nuevas TIC en el personal de Athletic de Camargo?

Es importante conocer la experiencia vivida por los trabajadores con el impacto de los cambios tecnológicos en los recursos humanos de la empresa Athletic de Camargo, S.A. de C.V. ¿cómo se maneja esta situación? y, el grado de aceptación y adaptación para el cambio

La resistencia al cambio resulta ser de mayor impacto social que tecnológico, pues se deben de combatir los paradigmas de las personas que conforman la organización, puesto que la implantación de una nueva tecnología conlleva un cambio en su rutina laboral, por lo que los cambios tecnológicos deben ser adoptados en conjunto con el personal y en concordancia con los intereses de la empresa

Objetivos

A. General

- Conocer las causas de la resistencia al cambio, que se presentó entre los trabajadores por introducción de nuevas TIC en la empresa Athletic de Camargo, S.A. de C.V.

B. Específicos

- Identificar los elementos que generaron resistencia al cambio, por introducción de nuevas TIC en la empresa Athletic de Camargo, S.A. de C.V.

Hipótesis

A. Central

- La resistencia al cambio por introducción de nuevas TIC en los procesos existe por no emplear adecuadamente los siguientes elementos en la empresa Athletic de Camargo S.A. de C.V.
 - a. Falta de participación de las partes involucradas.
 - b. Una estrategia de comunicación inconveniente.
 - c. Autoritarismo por parte de los jefes.

B. Específicas

- La resistencia al cambio por introducción de nuevas TIC en los procesos se presenta por no emplear adecuadamente los siguientes elementos en la empresa Athletic de Camargo S.A. de C.V:

H₁: Carencia de información al personal sobre la introducción de la nueva tecnología.

H₂: Deficiencia en la capacitación.

H₃: Falta de interés por parte de las partes involucradas.

Criterios metodológicos

Naturaleza de la investigación: Cuantitativa, tipo de investigación: Empírica aplicada, la forma de investigación: Descriptiva, el modo de investigación: De campo con ayuda bibliográfica y/o documental, el método de investigación Analítico-sintético, las técnicas de la investigación: Encuesta con ayuda de entrevista, muestreo no probabilístico, recopilación y análisis de la información escrita. Técnicas auxiliares: Diario de campo, Excel. Diseño de la muestra: No probabilístico, sujetos voluntarios, el universo: Athletic de Camargo, S.A. de C.V. de la ciudad de Camargo, Chihuahua y la población comprende 53 empleados entre administrativos, supervisores, oficinistas, técnicos y operadores.

Para conocer la resistencia al cambio de los empleados de la empresa Athletic de Camargo, se utilizó el cuestionario usado en la investigación: Análisis de la resistencia al cambio en sistemas de información en SystemData, S. de R.L. Dicho cuestionario está conformado por 43 preguntas. Tiene una estructura de 13 indicadores los cuales se citan a continuación:

Cuadro 1. Análisis de la resistencia al cambio

Indicador	No. De preguntas	Indicador	No. De preguntas
Resistencia al cambio	4	Angustia	3
Falta de involucramiento y participación integral y activa	3	Frustración	3
Estrategia de comunicación	2	Enojo	4
Uso del poder en la implementación de los cambios	4	Miedo	3
Falta de información a los empleados sobre la	3	Sumisión ante el poder	4

nueva tecnología				
Falta de capacitación y aprendizaje		3	Falta de interés	4
Motivación		3		

Fuente: tesis de posgrado **Análisis de la resistencia al cambio en sistemas de información en SystemData, S. de R.L. de la alumna Verónica Morales Orozco, 2011**

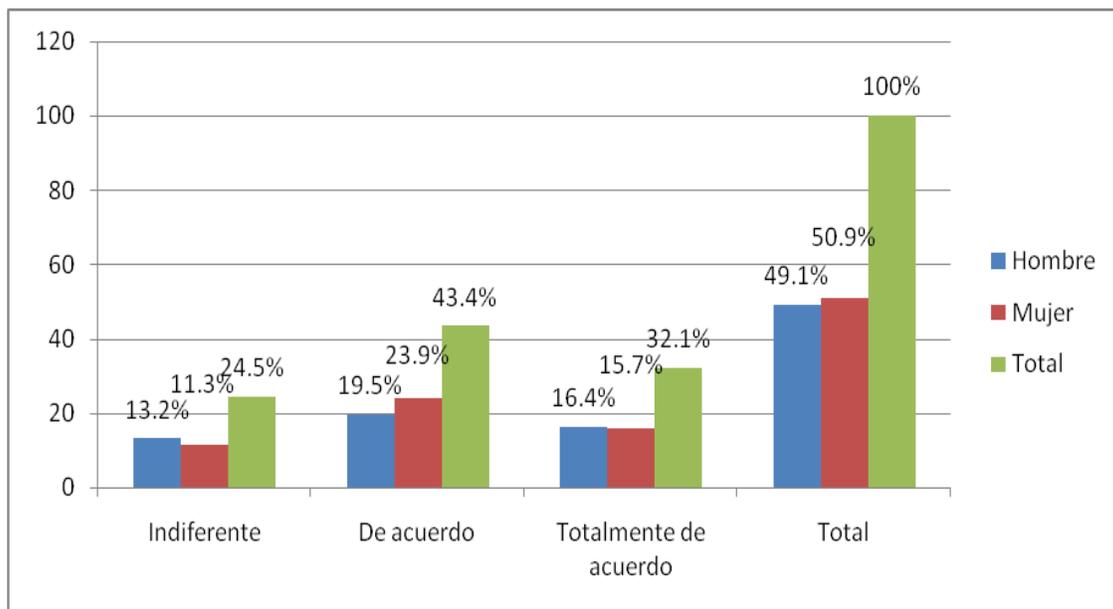
Este instrumento mide la resistencia al cambio con respuestas basadas tipo Likert de cinco puntos como se muestra a continuación:

- Totalmente de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Indiferente = 3
- En desacuerdo = 2
- Totalmente en desacuerdo = 1

La herramienta para conocer la resistencia al cambio, fue aplicada en las instalaciones de la empresa Athletic de Camargo S.A. de C.V., a 53 empleados que actualmente trabajan en la empresa Athletic de Camargo S.A. de C.V., los cuales se ofrecieron de manera voluntaria para responder el cuestionario. El personal encuestado está compuesto de 26 hombres y 27 mujeres, a continuación se elaboraron las gráficas de cada una de las 43 preguntas del cuestionario las cuales fueron adecuadas a los 13 indicadores, enfocándose en éste trabajo a las hipótesis de la investigación.

Resultados

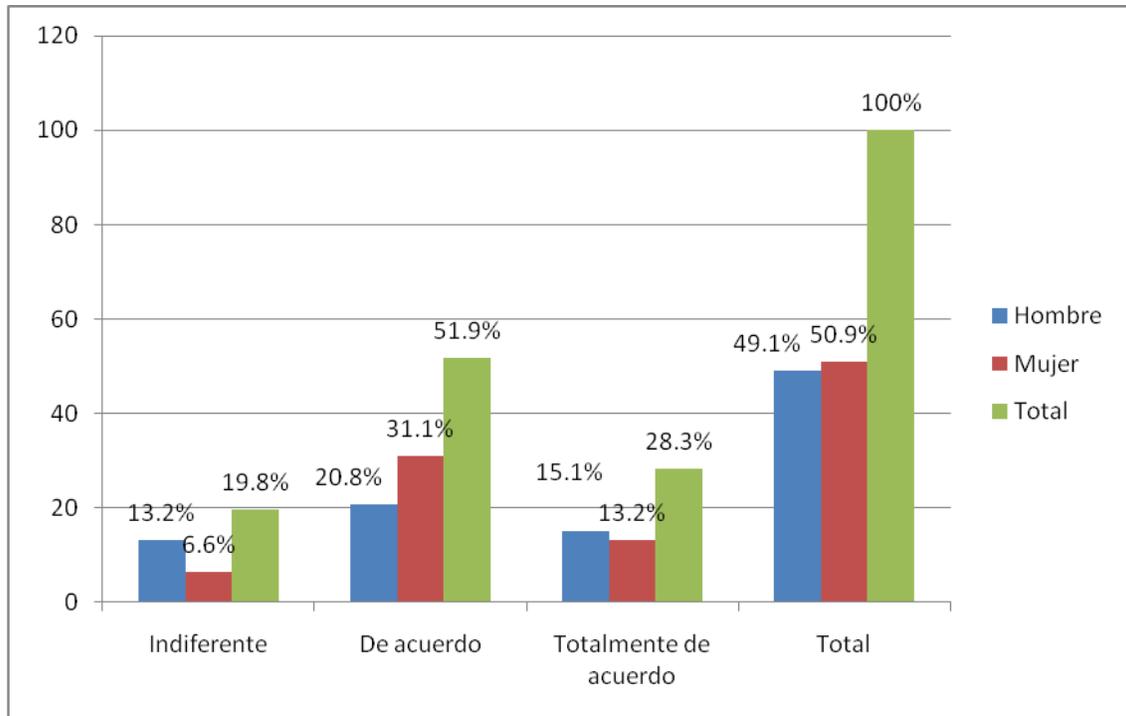
Gráfica 1. Involucramiento



Fuente: Autores de la ponencia

Lo anterior demuestra que la hipótesis de falta de involucramiento se rechaza, al emplearse adecuadamente este elemento, dado que la gente reflejó una respuesta positiva ante este indicador en 75.5%.

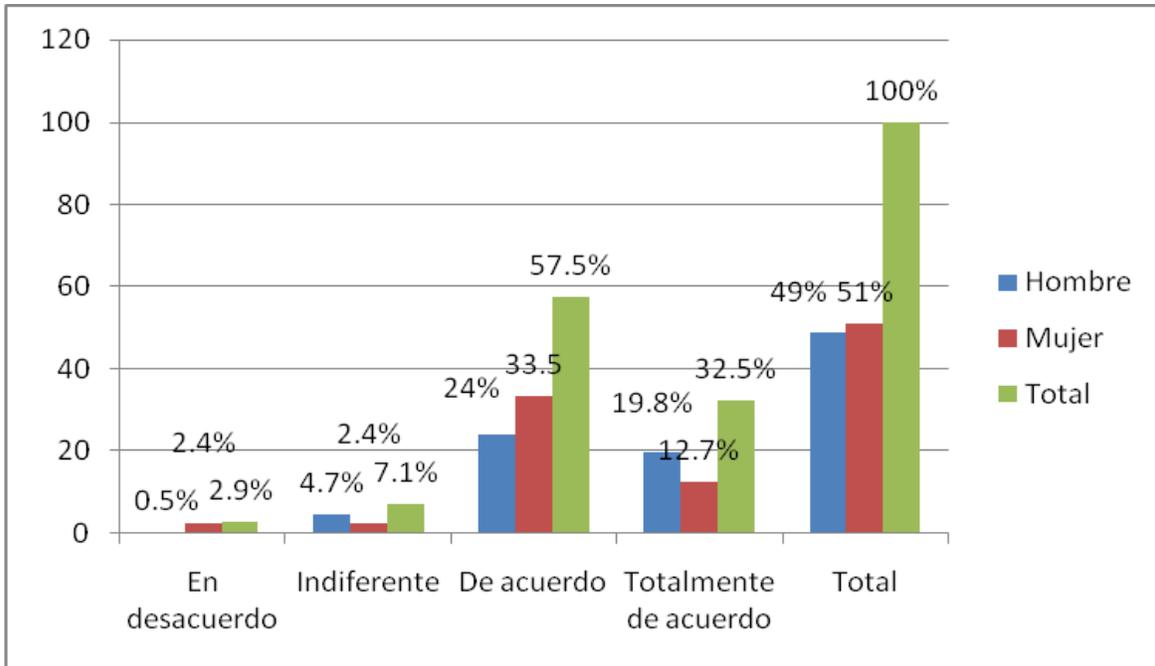
Gráfica 2. Comunicación



Fuente: Autores de la ponencia

La gráfica demuestra que la hipótesis de estrategia de comunicación fue rechazada, ya que se emplea de manera adecuada y óptima este elemento dentro de la organización, el personal reflejó una respuesta positiva ante este indicador en 80.2%.

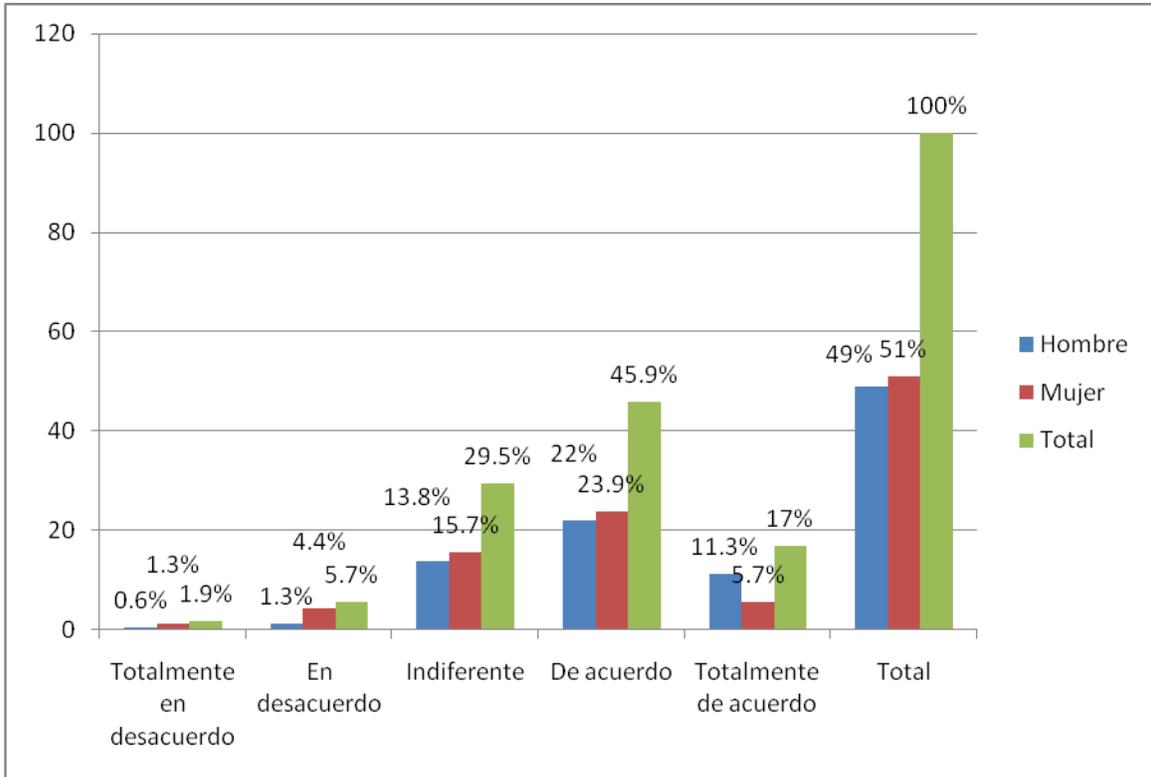
Gráfica 3. Autoritarismo



Fuente: Autores de la ponencia

Por lo que respecta a la hipótesis de autoritarismo por parte de los jefes fue rechazada, ya que este indicador es manejado de manera adecuada por parte de los jefes, mostrando los encuestados una aceptación positiva con 90%.

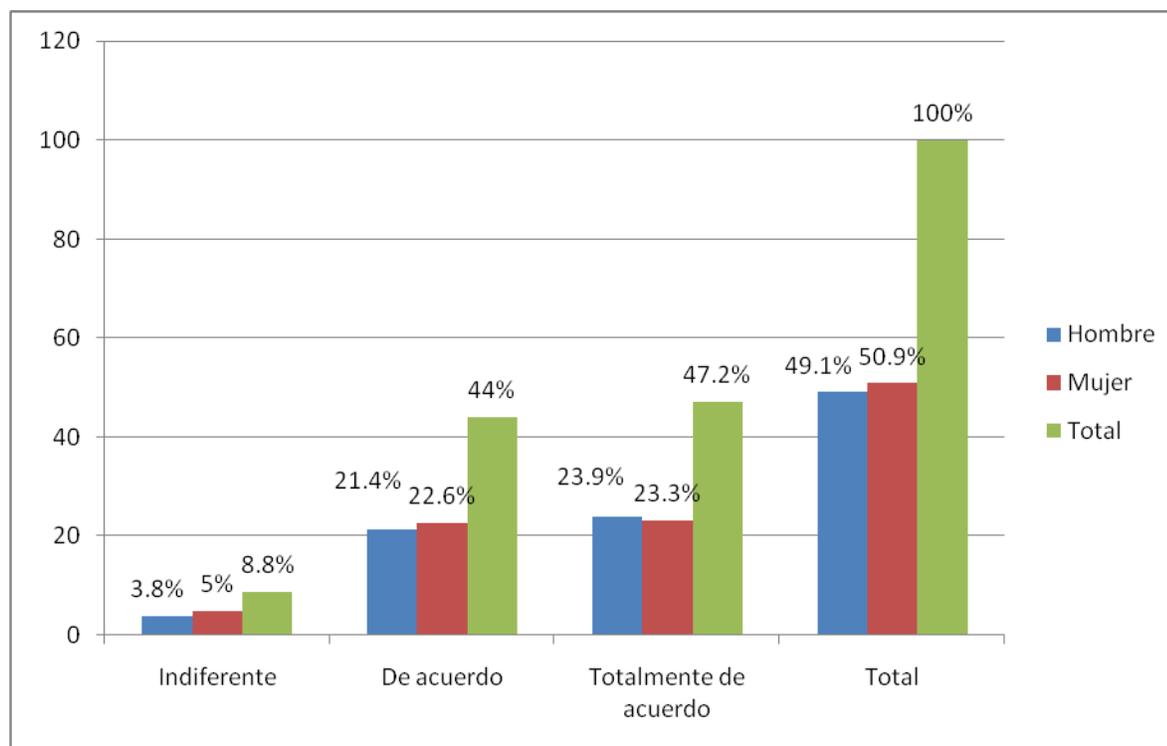
Gráfica 4. Falta de información



Fuente: Autores de la ponencia

La gráfica muestra que la mayor parte de los empleados están de acuerdo en que sus jefes si les informan sobre la nueva tecnología en la empresa, y solo una mínima cantidad de trabajadores muestra una respuesta negativa en desacuerdo.

Gráfica 5 Deficiencia en la capacitación

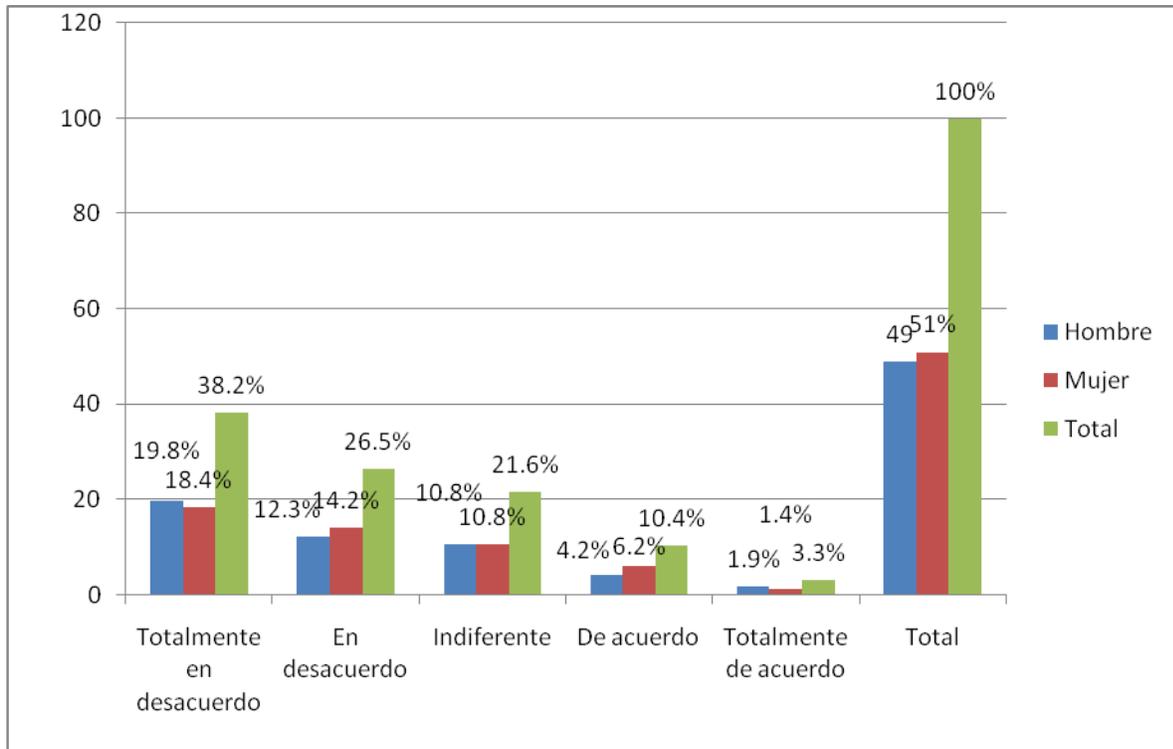


Fuente: Autores de la ponencia

La gráfica demuestra que la hipótesis de deficiencia en la capacitación fue rechazada, ya que se emplea una capacitación eficiente y oportuna dentro de la maquiladora, dado que la gente reflejó una respuesta positiva ante este indicador en un 91.2%.

La hipótesis H₃ planteó una: *Falta de interés por adquirir un nuevo conocimiento.*

Gráfica 6. Falta de interés



Fuente: Autores de la ponencia

Por lo anterior se demuestra que la hipótesis de falta de interés por parte de los empleados es rechazada parcialmente, ya que se muestra claramente en las respuestas de los empleados que en realidad no están de acuerdo con que no tengan interés sobre lo que suceda con la organización en un futuro, mostrando una respuesta negativa de un 64.7% y ya que solo 13.7% muestran una respuesta de acuerdo en su falta de interés.

Conclusiones

Los resultados del estudio muestran que la actitud frente al cambio es positiva considerando que la mayor parte de los encuestados de la organización presentan una muy buena disposición y casi nula resistencia al cambio. Las personas coinciden en que los cambios tecnológicos no son una gran alteración en sus vidas personales y laborales.

Este estudio sostuvo una hipótesis central y tres hipótesis específicas, de las cuales solo se rechaza parcialmente, la hipótesis de falta de interés de los trabajadores por adquirir un nuevo conocimiento en un 13.7%

Sugerencias

Es importante que la organización permita a las personas participar en sus procesos de cambio, así como aceptar por parte de los jefes sugerencias, soluciones o nuevas ideas de los empleados. Abordar una buena estrategia de comunicación, otorgar información oportuna acerca de los cambios a realizar en la organización, brindando buenos canales de comunicación abierta.

Es indispensable informar sobre los alcances, tiempos y beneficios del proceso de migración a la nueva forma de hacer las cosas.

Fuentes bibliográficas

Berumen, S. (2008). *Cambio tecnológico e innovación en las empresas*. España: ESIC Editorial.

Biasca, R. E. (2005). *Gestión de cambio: El modelo Biasca: Organizational Improvement and Change*. Outskirts Press, Inc.

López, J. A. (2003). *LA GESTIÓN DEL CAMBIO*. Barcelona: Ariel, S. A.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación.