

Contenido 2: Cambio Organizacional

Caso de Estudio: La Resistencia en "Manufacturas Clásicas S.A." - Un Legado que se Resiste al Futuro

Descripción Detallada:

Manufacturas Clásicas S.A. es una empresa con más de 30 años de historia en la fabricación de muebles de madera, reconocida por su artesanía y calidad. Fundada por Don Pedro, la empresa ha mantenido una **estructura organizacional jerárquica y formal**, con procesos de producción que apenas han cambiado en décadas. La mayoría de los empleados son veteranos con más de 15 años en la empresa, muchos de ellos familiares o amigos de la familia fundadora. La cultura interna valora la estabilidad, la experiencia y el "saber hacer" tradicional.

Con la creciente presión del mercado y la globalización, la gerencia actual, liderada por la nieta de Don Pedro, Sofía, ha reconocido la urgencia de una **transformación digital integral**. La inversión incluye un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para automatizar la gestión de inventarios y pedidos, la introducción de maquinaria CNC (Control Numérico Computarizado) para optimizar el corte de madera y el diseño, y la capacitación masiva en nuevas herramientas digitales. El objetivo es reducir costos, acelerar la producción y mejorar la competitividad.

Sin embargo, la implementación ha sido un caos. La **resistencia al cambio** es palpable en todos los niveles. Los operarios más antiguos, acostumbrados a métodos manuales, expresan frustración y miedo a perder sus empleos debido a la automatización. Frases como "Así lo hemos hecho siempre y ha funcionado" o "Las máquinas van a quitar nuestro arte" son comunes. Los mandos intermedios, que ven el nuevo ERP como una amenaza a su control sobre la información y sus procesos diarios, han mostrado una **resistencia pasiva**, retrasando la adopción o encontrando "errores" en el sistema.

La comunicación del cambio ha sido deficiente. La gerencia anunció la transformación digital como una "necesidad inminente" sin explicar adecuadamente los beneficios individuales o cómo se apoyarían a los empleados en la transición. No se realizó un **diagnóstico previo de la disposición al cambio** ni se involucró a los empleados clave en el diseño del proceso. La productividad ha disminuido drásticamente, los errores son más frecuentes y el ambiente laboral se ha vuelto tenso y cargado de incertidumbre. Sofía se da cuenta de que la tecnología por sí sola no es suficiente; el verdadero desafío es gestionar el **comportamiento humano** frente al cambio.

Preguntas para el Análisis:

1. Describe la **naturaleza de los cambios** que enfrenta Manufacturas Clásicas S.A. ¿Son cambios de primer orden (incrementales) o de segundo orden (radicales)? Justifica tu respuesta con ejemplos del caso.
2. Utilizando el modelo de las **fases del cambio** (descongelamiento, cambio, recongelamiento), explica dónde crees que Manufacturas Clásicas S.A. falló en cada etapa. ¿Qué acciones debieron tomarse en cada fase para asegurar una transición más suave?

3. Identifica al menos tres razones clave por las cuales los empleados y mandos intermedios en Manufacturas Clásicas S.A. están mostrando **resistencia al cambio**. ¿Cómo se relacionan estas razones con el **comportamiento humano** frente a la incertidumbre y la amenaza percibida?
4. Considerando los **requisitos para el cambio planeado eficazmente**, ¿qué pasos concretos debería haber tomado la gerencia de Manufacturas Clásicas S.A. antes y durante la implementación de la transformación digital para mitigar la resistencia y fomentar la aceptación?

Actividad:

- **Plan de Gestión de la Resistencia al Cambio:** Los estudiantes, en grupos, deben desarrollar un plan integral para que Manufacturas Clásicas S.A. aborde la resistencia al cambio. El plan debe incluir:
 1. Estrategias de comunicación clara y empática.
 2. Programas de capacitación y apoyo para los empleados.
 3. Mecanismos para involucrar a los mandos intermedios y convertirlos en agentes de cambio.
 4. Formas de monitorear y evaluar la adopción de los nuevos sistemas, y cómo se abordarían los fracasos iniciales.