



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

Facultad de Economía y Negocios

Facultad de Psicología

**APLICACIÓN DEL STORYTELLING Y LAS OBRAS DE TEATRO EN PEQUEÑO
FORMATO COMO HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN FACILITADORAS DE
LA COMUNICACIÓN EN UN PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

(ESTUDIO DE CASO)

Tesis para optar al grado académico
Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones, MGP

Autor: Juan Bennett Ballacey

Director de Tesis: Eduardo Abarzúa

Santiago, Chile
2014

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	2
I. INTRODUCCIÓN	4
II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 PROCESO DEL CAMBIO.....	9
2.2 ROL DEL LIDERAZGO	13
2.3 ACEPTABILIDAD DEL CAMBIO	14
2.4 EL TEATRO COMO CAPACITACIÓN	19
2.5 STORYTELLING Y OBRAS DE TEATRO EN PEQUEÑO FORMATO	21
III. OBJETIVOS	25
IV. METODOLOGIA.....	26
4.1 CASO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	26
4.2 CÓMO Y POR QUÉ ESTA HERRAMIENTA	28
4.3 ASPECTO ÉTICOS.....	30
4.4 APLICACIÓN	30
V. RESULTADOS.....	32
5.1 CONSOLIDADO ENCUESTAS DE REACCIÓN.....	33
5.2 OBSERVACIONES DE LOS TRABAJADORES PARTICIPANTES DE LOS TALLERES .	34
5.3 VALORACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....	36
VI. CONCLUSIONES.....	37
VII. BIBLIOGRAFIA	43
ANEXO: ENTREVISTAS	45

RESUMEN

Este estudio de caso intenta presentar el uso de las herramientas de capacitación provenientes del Storytelling y el teatro en pequeño formato como facilitadoras para un proceso de cambio organizacional. Se centra especialmente en su aplicación para gestionar la resistencia al cambio, es decir, la aceptabilidad por parte de los trabajadores y su aporte a la comunicación con las jerarquías organizacionales. Para esto se documentó una actividad de capacitación realizada con 300 trabajadores de una planta productiva; también se incluyó la actividad de cierre de esta junto con las jerarquías de la organización.

El estudio presenta los resultados que se obtuvieron a través de las impresiones recogidas en las encuestas de reacción aplicadas en la misma actividad y entrevistas posteriores realizadas con trabajadores y jefaturas de la organización (realizadas 3 meses después de la actividad de capacitación).

Se muestra cómo a través de la recolección de relatos y puesta en escena de estos, se evidencian las resistencias naturales al cambio y la posible aceptación, entregando importantes referencias para gestionar aquellas resistencias a través de la comunicación oportuna, fluida y en tiempo real por las jerarquías de la organización.

El presente trabajo está diseñado como un estudio de caso y se compone de una introducción, un marco teórico sobre el tema que incluye la descripción de las herramientas utilizadas, la metodología, resultados y un anexo de entrevista a los participantes de las actividades realizadas en este caso.

Se presenta como marco teórico la gestión para un proceso de cambio enunciada por diversos autores, en especial el modelo desarrollado por Ronco y Lladó 2000, en su libro *Aprender a Gestionar el Cambio*. Por otra parte, dentro del mismo marco teórico se explicitan las herramientas utilizadas en la capacitación, Storytelling, basado en el autor Antonio Nuñez y su libro: "Será mejor que lo cuentes" y el Teatro en Pequeño Formato, donde se enuncia el aprendizaje experiencial como una de las metodologías aplicadas para este caso.

Se ha considerado integrar la aplicación, los resultados de las encuestas de reacción y las observaciones de los participantes, categorizando estas opiniones de los trabajadores en tanto a los objetivos propuestos por esta investigación, de tal manera que, se comprendan las posibilidades facilitadoras que estas herramientas de capacitación poseen y, de qué manera sirven para el proceso de cambio organizacional en los paradigmas expuestos en este caso.

En el capítulo de las conclusiones, se podrán encontrar los alcances obtenidos en esta investigación y el cruce de los comentarios de los trabajadores y la gerencia, participantes de esta intervención, en relación a los objetivos propuestos en este estudio de caso.

Se incluyen como anexo, las entrevistas realizadas al Gerente de Operaciones, al Sub-Gerente de Recursos Humanos y a tres trabajadores, quienes participaron de la actividad de capacitación.

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo busca mostrar como el Storytelling o el relato y las obras de teatro en pequeño formato pueden ser agentes facilitadores para procesos de cambio organizacional, en un caso de estudio de una industria productiva.

En el contexto globalizado de hoy en día, las organizaciones están generando diversos cambios. Se mueven sus organigramas, sus directorios, sus líderes, sus mercados, sus clientes. El desafío de esta nueva manera de hacer negocios, las obliga a ser flexibles y estar dispuestas a modificarse, a cambiar con la mayor rapidez posible. Son organizaciones conectadas a un mundo global, donde los mercados cambian día a día obligándolas a moverse con agilidad y rapidez. Hoy se está negociando en Asia y al mismo tiempo en Australia, América del norte y Europa. Y estos mercados se mueven y se caen con absoluta vertiginosidad. Las crisis se hacen cada vez más frecuentes y la inestabilidad se instala con la misma rapidez. Dado que los cambios se están sucediendo con mayor frecuencia y por tanto se transforman en un factor permanente, la posibilidad de adaptación de los empleados o trabajadores de las organizaciones se convierte en una necesidad fundamental para el desarrollo de la organización. Conducir este proceso significa un gran esfuerzo para disminuir las amenazas e incertidumbres con el objetivo de mover a las personas para que salgan de su zona de confort.

El complejo y dinámico mundo en que vivimos hace que los esquemas y modelos organizacionales vigentes hasta ahora empiecen a estar seriamente cuestionados. Incluso la manera en que los directivos y mandos, dentro de las organizaciones, han de ejercer sus funciones para el logro de sus objetivos que tienen encomendados, también se está viendo

ampliamente afectada. Ya no basta con planificar, dirigir y controlar. Cualquier mando, dentro de cualquier organización, debe añadir una función nueva a las clásicas ya enunciadas: ha de ser impulsor, conductor o facilitador de procesos de cambio. Dicho en otros términos: ha de actuar como verdadero agente de cambio. (Ronco y Lladó, 2000).

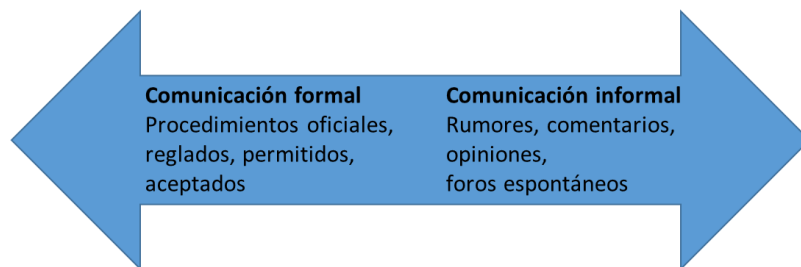
En concordancia con lo planteado anteriormente, debemos entender la importancia que tiene hoy el liderazgo y en especial un tipo de liderazgo cercano a las personas. Un liderazgo que consiga una fuerte implicación de las personas en los constantes cambios que, como lo hemos dicho, se presentan con creciente rapidez e impredecibilidad. En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier organización, pues genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. (Bennis, 1966).

Por tanto, la importancia de la comunicación organizacional como una herramienta de gestión en una empresa, y la necesidad de considerarla como un factor clave en momentos de cambio y reestructuración organizacional, son la base de esta investigación, la cual pretende demostrar como las herramientas de capacitación provenientes del Storytelling y el teatro facilitan la comunicación en un proceso de cambio organizacional.

La comunicación no solo favorece la participación y la actitud proactiva de los trabajadores en los procesos del cambio, sino que al mismo tiempo, fortalece la extensión del proceso de cambio de forma generalizada y positiva a toda la organización. Permite levantar un estado actual de la situación y vislumbrar con mayor certeza a dónde se quiere llegar.

Una gran visión de cambio puede satisfacer un propósito útil si únicamente la comprende un reducido grupo de personas clave. Pero el auténtico poder de la visión se desata sólo cuando la mayoría de aquellos que intervienen en una empresa o una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección. Ese sentido compartido de un futuro deseable puede contribuir a motivar y coordinar la clase de acciones que generan las transformaciones. (Kotter, 2008).

Podemos considerar que en la mayoría de las organizaciones sobra la información y lo que falta es la comunicación, es decir, un sistema con una serie de mecanismos para que la gente se entienda. En esto radica la mayor importancia de la comunicación en un proceso de cambio, generar un clima inmejorable para la comunicación en el proceso de cambio. Esto logrará pasar de una comunicación informal a una formal donde se pueden establecer los procedimientos oficiales para el proceso del cambio.



Ronco y Lladó, 2000

La comunicación es un proceso en dos sentidos y más aún en el marco de un proceso de cambio, donde es indispensable la existencia de feedback. No olvidemos que el objetivo principal es entenderse y conseguir la mayor implicación y aceptabilidad de toda la organización. (Ronco y Lladó, 2000).

Por tanto, este trabajo busca evidenciar cómo las herramientas del storytelling y el teatro en pequeño formato facilitan el proceso de la comunicación en el cambio organizacional. Entendiendo que la comunicación es una herramienta vital para el cambio, los relatos y el teatro nos permiten exponer los rumores, comentarios y foros espontáneos para que se transformen en una comunicación formal de cara a los agentes del cambio, facilitando las fases situacionales y adaptativas del proceso de comunicación del cambio. Esto aportará al cambio estableciendo los primeros pasos del proceso en los cuales se anunciará “formalmente” el proceso que se va iniciar y, al mismo tiempo, establecerá la confianza frente al cambio.

Los relatos y el teatro no mienten. En ellos están fundados los miedos, aprensiones e inquietudes frente al cambio. Por una parte, el relato o storytelling nos entrega la historia, la cultura y el futuro incierto, como así también el futuro deseado, y por otra parte, el teatro lo expone en escena, consolidando lo narrado con la imagen teatral que nos permite sensibilizar y al mismo tiempo facilitar la comunicación con los agentes del cambio. “La comunicación funciona en forma óptima cuando es tan directa y simple que posee un dejo de elegancia” (Kotter, 2008, pp. 99). En el modelo de Kotter se plantea el uso de metáforas, de relatos como cuentos que nos permiten una comprensión con una mayor dimensión poética de la problemática del cambio. Pues bien, el teatro permite crear esta dimensión y colocar en escena aquello que muchas veces dicho, en el lenguaje normal, no somos capaces de articular.

II. MARCO TEÓRICO

"Y mi experiencia me dice que la mayoría de las personas pueden, con la práctica, volverse más hábiles para encontrar formas imaginativas de transmitir sus ideas." (Kotter, 2008)

Las formas de la comunicación son infinitas y nos permiten establecer diversos caminos para transmitir aquello que queremos comunicar, incluso a veces podemos comunicar sin querer hacerlo. El teatro comprende una dimensión comunicacional enorme y especialmente creativa y es así como se ha integrado a las herramientas de capacitación. El teatro posibilita una vía comunicacional completa donde no solo las palabras cobran el protagonismo, sino las imágenes y los símbolos que representan la realidad que queremos comunicar.

Al mismo tiempo, estas herramientas nos permitirán levantar un diagnóstico adecuado que les posibilite a los agentes de cambio de la organización, gestionar de mejor manera las resistencias propias del proceso y por otra parte hacer un cambio participativo para asegurar su éxito.

Este trabajo no pretende resolver todas las resistencias propias del proceso del cambio, sino facilitar a través de la comunicación veraz y oportuna las disposiciones de los trabajadores de una empresa productiva para enfrentar el cambio futuro y, al mismo tiempo, acercar a estos mismos a las jefaturas y de esta manera fortalecer el proceso del cambio.

2.1 PROCESO DEL CAMBIO

En consonancia con la muy conocida frase de que “el cambio es lo único permanente” aprender a gestionar el cambio no puede ser sólo una receta, sino más bien una forma de pensar, de actuar y de asumir que, en la actualidad y seguramente mucho más en el futuro, dicha frase sea cierta. (Ronco y Lladó, 2000).

En el contexto actual lleno de complejidades y variabilidades, donde los mercados se mueven con dinamismo y rapidez, los modelos y proyectos organizacionales actuales están seriamente cuestionados. Por la misma razón los directivos, gerentes y jefaturas han de modificar sus liderazgos ya no tan solo ejerciendo, organizando, dirigiendo y controlando, los nuevos liderazgos para esta coyuntura actual. Además, necesitan de una conducción que sea capaz de impulsar, conducir y facilitar los procesos de continuo cambio en las organizaciones. Hoy el nuevo liderazgo exige a este liderazgo o jerarquías tradicionales transformarse en agentes del cambio.

En cualquier organización se debe considerar la importancia que tiene la retroalimentación del entorno sobre sus productos o servicios, la cual le permite estar en un constante proceso de adaptación y por consiguiente cambio para el entorno. Es así como se realizan mejoras, cambios, la creación de nuevos productos o servicios, estrategias de marketing, etc. Como podemos ver, en este mundo en constante movilidad las organizaciones están en un proceso decidido de cambio, cambio que actúa como el regulador del entorno. Al mismo tiempo, estas organizaciones están compuestas por elementos o sub-sistemas que requieren también su proceso de transformación: Estrategia, Estructura, Procesos, Tecnología y Personas.

Todos estos sub-sistemas está relacionados entre sí, por tanto, cualquier cambio que ocurra en cualquiera de ellos afectará o influirá de alguna u otra manera en el resto.

Un cambio de estrategia, un cambio tecnológico, una reestructuración de las reglas ambientales, cualquier cambio en una parte del sistema, necesariamente afectará a los otros sub-sistemas.

Por lo tanto, no basta con tan solo conocer cómo se relacionan todos estos sub-sistemas entre si sino que debemos al mismo tiempo planificar previniendo las probables consecuencias de cada modificación o cambio en el global de estos sub-sistemas. Muchas son las organizaciones que han fracasado en la implementación de un cambio tecnológico por no haber previsto como este impactaría a los otros sistemas de la organización, sin preocuparse, por ejemplo, de capacitar a las personas para que cambien también. Una parte del éxito de un proceso de cambio depende de estas planificaciones y de prever lo que podría ocurrir con la implementación del proceso.

Existen dos factores en el proceso del cambio organizacional que se muestran como relevantes a la hora de mirar la organización, el factor externo y el factor interno. El factor externo está referido a todo aquello que hay en el entorno de la organización y en especial a una sociedad cada vez más internacionalizada y abierta, mercados globales y la sofisticación de la tecnología de la información. Al mismo tiempo, la constante presión ejercida por los consumidores y usuarios, quienes cada día son más exigentes y están más informados y exigen cada día más la relación costo calidad de los productos y en especial tener una experiencia de servicio de calidad. Por estas razones los productos o servicios tienen en el día de hoy una vida más corta, lo que hace que, muchas veces ciertas funciones de la organización queden obsoletas y por

consiguiente, se cierran áreas y no prosperan proyectos. Según Ronco y Lladó (2000), la amenaza de la supervivencia profesional, profesionales que tienen que adaptarse a cambios vertiginosos y reconvertirse constantemente para mantener su empleabilidad y por desgracia algunas veces, profesionales despedidos por no “adaptarse al cambio” A esto se suman las constantes fusiones y adquisiciones a las que están expuestas las organizaciones actuales. Como vemos, este factor externo desencadena situaciones que se transforman en un factor interno, como ya lo hemos descrito.

Todos estos fenómenos psicológicos, demográficos, tecnológicos y de valores están afectando a organizaciones y personas impulsándolas a realizar procesos de cambio, cuando no de transformación, para asegurar su adaptación al entorno. El problema es que existen demasiados modelos y paradigmas que también han de cambiar para que la adaptación sea exitosa (Ronco y Lladó, 2000). Los paradigmas que rigen la gestión y visión de las empresas han ido evolucionando debido a los factores antes señalados. Al respecto, si tomamos el cuadro comparativo de Ronco y Lladó (2000), de la página siguiente, donde se pueden observar la evolución de estos paradigmas, se destacan los aspectos de estos paradigmas que se relacionan directamente con este estudio: comunicación, flujo de trabajo, mando y relaciones.

	CONCEPCIÓN CLÁSICA	CONCEPCIÓN MODERNA
ESTRATEGIA	Adaptativa, crecimiento. Básicamente reactiva	Anticipadora, proactiva, diferenciada, alianzas estratégicas y creación de sectores de futuro.
ENFOQUE	Objetivos.	Negocio.
VISIÓN	Lineal y parcial.	Global y sistémica.
ESTRUCTURA Y FLUJO	Piramidal, descendente, cerrada. Funciones: comercial, financiera, etc.	Reticular, abierta. Procesos que abarcan y engloban varias funciones.
ORGANIZACIÓN	Jerárquica y rígida.	Adhocrática y flexible.
GESTIÓN	Objetivos. Dirección por objetivos.	Principios, valores y ética.
PUESTOS DE TRABAJO	Fijos y definidos. Valoración de puestos de trabajo.	Empresarizados: mercado, cliente interno y externo
COMUNICACIÓN	Descendente. Lo formal: como fuente de poder. Lo informal: rumor.	Reticular. Como útil de gestión: Compartida, fluida y en tiempo real.
FLUJO DE TRABAJO	Órdenes, directrices y procedimientos.	Demandas de los clientes internos y externos.
MANDO	Administración, supervisión y control.	Liderazgo, coaching y mentoring.
RELACIONES	Formales: subordinación y dependencia. Informales: amiguismo.	Profesionales: proveedor-cliente-proveedor. Equipos de proyecto.
VALORACIÓN DE	Experiencia, conocimientos.	Actitudes y formas de relacionarse. Apoortaciones
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Fundamentalmente cuantitativos	Cuantitativos y cualitativos. Satisfacción de los clientes.
REACCIÓN ANTE PROBLEMAS	Culpables. Castigos	Soluciones. Aprendizaje.
TECNOLOGÍA	Fija, ligada al puesto de trabajo	Móvil, redes, ligada a la persona.
PRODUCTOS/SERVICIOS	Cerrados y rígidos. Incorporan características	Abiertos y flexibles. Incorporan servicio y asesoría = soluciones.
LOS CLIENTES SON	Compradores.	Fidelizados por satisfacción.
MERCADOS	Crecimiento cuantitativo.	Crear los mercados del futuro.
VENTAS	Objetivo: vender productos. Iniciativa: de los clientes	Objetivos: satisfacer necesidades. Iniciativa: profesionales.

Ronco y Lladó 2000

Los paradigmas comunicacionales son el motivo central de esta investigación, ya que buscamos efectivamente mejorar el flujo de la comunicación con las jerarquías organizacionales potenciando su fluidez y rapidez. Pero al mismo tiempo, no podemos no considerar los paradigmas asociados al flujo del trabajo y sus demandas, el mando y la necesidad de

construir un liderazgo exitoso para el cambio organizacional, porque no podemos terminar esta breve descripción de un proceso de cambio sin dar una revisión al liderazgo que se necesita para que estos procesos de cambio ocurran.

En el modelo de Ronco y Lladó, este liderazgo está planteado en un personaje que como buen personaje ha de cumplir un papel: el agente de cambio.

2.2 ROL DEL LIDERAZGO

“Como agente de cambio tendrá la responsabilidad de modificar los comportamientos de las personas de una organización o incluso de la organización misma. Es decir: el agente de cambio es aquella persona que hace que se materialicen los cambios” (Ronco y Lladó, 2000, pp.26). El rol de agente de cambio no está destinado a una sola persona en la organización y el protagonismo puede ser repartido en todos los áreas o grupos de la organización, variando las acciones desde ser el impulsor principal de un proceso de cambio o a colaborar con otros agentes de cambio para efectuar cambios grupales, divisionales u organizacionales. Lo fundamental es que quienes asumen este rol, estén dispuestos a: preparar a los colaboradores y subordinados para que acepten los cambios y, que ellos a su vez, se conviertan en protagonistas y agentes de cambio.

Definido el problema y realizado el diagnóstico se debe diseñar una estrategia a seguir con las personas y para esto se debe tener presente que una de las maneras más potentes de bajar la resistencia, es la implicancia de las personas en el proceso de cambio. Para esto se

requiere un liderazgo que sea cercano a los trabajadores y que los involucre en el proceso del cambio.

El líder en el proceso de cambio, debe declarar la necesidad del cambio, si no lo hace se produce falta de sentido de urgencia, urgencia que pone en dirección y en alerta a la organización y al mismo tiempo mueve las fuerzas dentro de la organización, desencadenando el inicio del desequilibrio necesario para la transformación.

El liderazgo deberá también, crear una visión compartida, si no lo hace, se produce desorientación que potencia las resistencias y la falta de compromiso, por esta razón, será de extraordinario valor que el liderazgo declare un plan de acción que disminuya la impotencia y levante las barreras reduciendo la frustración.

Estas acciones fundamentales lograrán crear compromiso emocional, direccionando al líder en gestionar la transformación de las personas durante el cambio, es decir, la resistencia inicial, la zona de incertidumbre y el compromiso.

2.3 ACEPTABILIDAD DEL CAMBIO

Asumiendo que existen diferentes procesos de cambio, nos centraremos en el proceso de un cambio participativo versus un cambio impuesto. “Los cambios impuestos son aquellos que corresponden a un programa detallado previamente trazado y que se impone de arriba hacia abajo sin posibilidad de modificación por parte de las personas que intervienen en el mismo. Por el contrario, los cambios participativos corresponden a la lógica de una serie de acciones entrelazadas, con la posibilidad de modificación adelante-atrás y con una fuerte implicación de las personas que

intervienen en el mismo, que son a la postre los verdaderos artífices” (Ronco y Lladó 2000, pp.30).

Podemos entender que un proceso de cambio participativo está dado por un grupo de personas que reciben el cambio e intervienen de alguna u otra manera en los procesos de toma de decisiones y de aquellas acciones orientadas a la implementación del cambio.

En tanto a lo que se refiere a los factores para conseguir el éxito, mejor dicho factores claves de éxito, se plantea que deberán confluír dos características primordiales: calidad y aceptabilidad y lo plantean como una fórmula que se muestra en el siguiente dibujo:

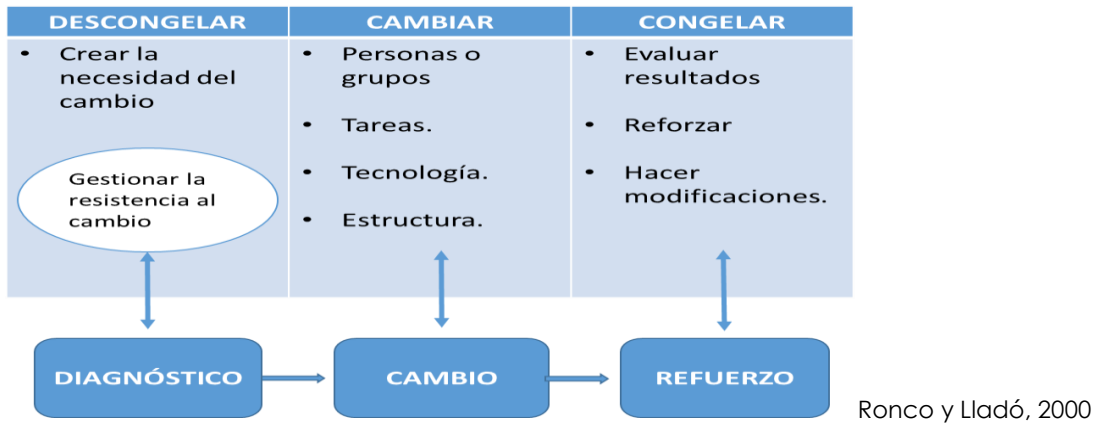


CAMBIO = CALIDAD X ACEPTABILIDAD

Ronco y Lladó 2000

Si el proceso tiene una alta validez técnica y logística pero no es aceptado por los miembros de la organización, fracasará. Es importante en este punto entender que, lo que cambian son las personas y como las personas somos “animales de costumbre”, cualquier cambio o iniciativa debe estar centrado en las personas y a partir de las personas comenzar los procesos o fases del cambio.

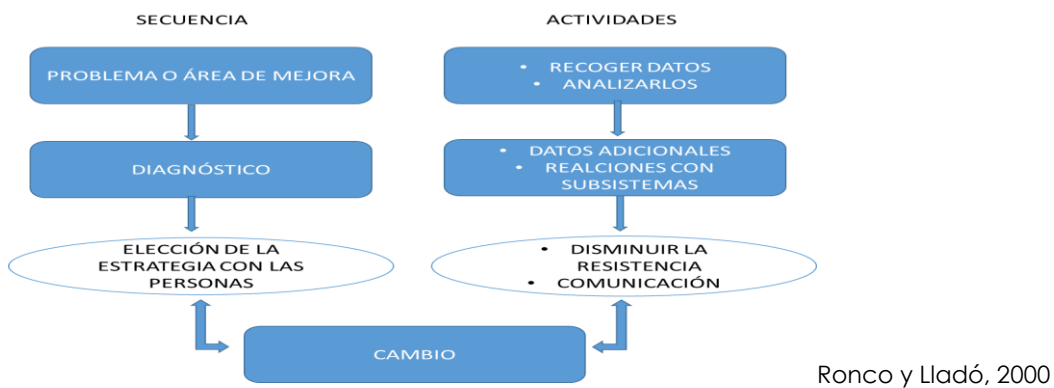
En el dibujo a continuación, podremos ver las fases del cambio, estas fueron tomadas por el modelo del autor Kurt Lewin*:



Como podemos ver, la fase de descongelamiento comienza con las personas y en especial con la necesidad de crear conciencia sobre la necesidad del cambio. Hemos destacado con un círculo, gestionar la resistencia al cambio, porque es aquí donde se centra el trabajo realizado en esta investigación.

Al mismo tiempo, esta fase nos permitirá diagnosticar la realidad actual de la organización y sus personas como una manera de encontrar oportunidades y áreas de mejora, como así también vislumbrar la situación deseada.

En el siguiente cuadro se pueden ver secuencias de actividades a realizar para levantar un diagnóstico que proponen los autores de este modelo:



Nuevamente hemos encerrado en un círculo la secuencia y la actividad en donde se enmarca esta investigación.

Se proponen 5 consideraciones a momento de iniciar el proceso de cambio:

- 1.- Trabajar con un método
- 2.- Centrarse en aquello que es relevante
- 3.- Buscar la claridad
- 4.- El tiempo es importante
- 5.- Considerar a las personas

De la misma forma sugiere tres tipos de metodología para afrontar el diagnóstico y 5 formas o instancias para la recolección de datos.

En la teoría de cambio organizacional expuesta por Kurt Lewin,... "plantea un campo de fuerzas dentro de las organizaciones: dos conjuntos de fuerzas en posiciones opuestas. Si estas fuerzas están equilibradas, la organización está en un estado de inercia, por lo tanto no cambia. Para que la organización cambie, los gerentes deben encontrar una manera de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir la resistencia al cambio o hacer ambas cosas simultáneamente. Cualquiera de estas estrategias superará la inercia y provocará que una organización cambie" (Garreth R. Jones, 2008, pp.276). La otra forma de conseguirlo es la comunicación oportuna y veraz a lo largo de todo el proceso de cambio.

Consideramos como algo muy relevante la implicancia de las personas, ya que las organizaciones están diseñadas para obtener resultados a través de las personas, por lo mismo deberían utilizar el conocimiento, la creatividad, energía y valores de las personas. Lamentablemente nos encontramos con un sinnúmero de organizaciones donde este paradigma no se cumple y, por el contrario, encontramos personas insatisfechas, desmotivadas, sin desarrollo de sus potencialidades y por su puesto sin ningún compromiso. “El éxito de una organización, cada vez más, depende de la forma en que es capaz de aunar de manera eficaz las necesidades, los valores y comportamientos de las personas con los de la organización” (Ronco y Lladó, 2000, pp. 68). Por lo que se hace fundamental alinear estas necesidades y valores personales con los de la organización, esto sin duda potenciará los resultados. Si las personas están más implicadas, comprometidas y, si al mismo tiempo, mejoramos sus capacidades profesionales, potenciamos sus competencias técnicas y sus habilidades comunicacionales, estaremos al mismo tiempo mejorando los resultados. Para esta investigación es complejo pensar que con la intervención realizada lograremos esta implicación, ya que es una etapa posterior que no mediremos y que requiere el apoyo de las gerencias y de los agentes del cambio y otras variables que son propias a la gestión de la organización.

Tomando en cuenta los tres pasos expuestos por Lewin y el modelo de Ronco y Lladó, centraremos este caso en la fase de descogelamiento como un inicio de gestión del cambio que nos permita levantar un diagnóstico de las personas y sus resistencias, para luego fortalecer la comunicación entre los trabajadores y las jefaturas, disminuyendo los temores, bajando las resistencias y empoderando a las jefaturas, considerando esta intervención como un puntapié inicial para el proceso,

ya que se espera con este entregar un diagnóstico que les permita a los agentes del cambio y a la organización iniciar la fase del cambio.

2.4 EL TEATRO COMO CAPACITACIÓN

El teatro dentro de la capacitación ha cumplido diversas funciones, especialmente en el espacio del aprendizaje y la formación. Un estudio de Odepa, Ministerio de Agricultura de Chile y Floman Chile, organismo técnico de capacitación, respaldan el uso del teatro como herramienta de capacitación: "La entrega de este servicio será facilitada por la implementación de metodología de educación popular (teatro), dónde se recrea un espacio de creación de conocimientos, fundada en la concepción de saber popular, por parte de los sujetos beneficiarios/as de la capacitación, para el traspaso y relación de conocimientos que se contemplan en los módulos de enseñanza. Se generará una recepción positiva en los potenciales beneficiarios/as, creando condiciones de apertura y motivación permanente al cambio y a la búsqueda de nuevos conocimientos".

(http://www.odepa.cl/wpcontent/files_mf/1383165534curso_de_plaguicidas.pdf).

Como podemos ver, las condiciones de apertura y de recepción positiva son las que permitirán en la fase inicial de la capacitación, poder generar un espacio de conversación favorable para construir los relatos a partir de las experiencias compartidas por los trabajadores. Por otra parte, el teatro como herramienta de educación comparte los principios de la Andragogía, educación para adultos de la teoría de Malcolm Knowes, considerado como el padre de la educación de adultos y que está definida como un conjunto de técnicas que consideran que el adulto

debe gestionar su propio aprendizaje, que este aprendizaje es diferente al de los niños y que deben tener profesores entrenados en la facilitación basadas en técnicas que se agrupan en tres ámbitos fundamentales:

Participación: Esta plantea que el estudiante ya no es un mero receptor, por el contrario, debe ser capaz de interactuar con sus compañeros, intercambiar experiencias que le faciliten una mejor asimilación del conocimiento. Por tanto este puede y debe ser participante, puede tomar decisiones en conjunto con otros estudiantes e interactuar con estos en la realización de un trabajo o de una tarea.

Horizontalidad: Está dada por la relación que deben establecer el profesor-facilitador y el estudiante, la cual debiese tener características cualitativas similares (experiencia y edad adulta), pero al mismo tiempo, debe existir una diferencia cuantitativa: el desarrollo de la conducta observable.

Flexibilidad: Está dada por el entendimiento de que, el adulto al ya tener una carga educativa, con todas las experiencias previas, más sus cargas económicas y familiares, necesita de ciertos lapsos de aprendizaje relacionados directamente con sus aptitudes y destrezas.

Como base metodológica, nos gustaría destacar dos aspectos que se asemejan a la metodología empleada en la capacitación utilizada este estudio de caso:

- Plantear preguntas abiertas, favoreciendo el recuerdo de la información contenida en base a la experiencia personal.
- Utilizar dinámicas en grupos pequeños favoreciendo la participación activa de todos los integrantes.

Entendiendo estos principios, el teatro como herramienta aporta la necesaria reflexión participativa permitiendo a la vez la horizontalidad y flexibilidad que aseguran el entendimiento de los aprendizajes realizados. Por otra parte, el teatro permite fijar estos conocimientos u/o entendimientos en una secuencia de imágenes que consiguen a la vez, comunicar a otros estos aprendizajes. El teatro logra fijar estos conocimientos a través de un aprendizaje experiencial, aportándole al aprendizaje racional, el cuerpo y las emociones necesarias para cerrar el círculo del aprendizaje. Definimos el aprendizaje experiencial como aquel que permite traer las propias experiencias, manifestar las emociones vividas y reflexionar de aquello que se “vivió”, ya no tan solo del mundo racional, sino además con la experiencia vivida por el cuerpo y las emociones.

2.5 STORYTELLING Y OBRAS DE TEATRO EN PEQUEÑO FORMATO

“La abrumadora cantidad de información que las empresas manejan y transmiten necesitan articularse, para tener sentido, a través de una narración que es la propia historia de la empresa, la novela que se quiere pero no se sabe contar...”

Carlos Obeso, director del Instituto de Estudios laborales ESADE Business School

Tal como lo anunciáramos en la presentación de este estudio de caso, hemos escogido el Storytelling como herramienta de trabajo para apoyar el cambio organizacional. Los relatos son parte de todas las organizaciones, forman parte de su cultura y nos entregan la historia de las organizaciones. Estos están por todas partes y se han ido construyendo junto con la cultura, han aportado a los procesos de cambio anteriores y nos permiten contribuir para la construcción del futuro. Por otra parte, el teatro no es una nueva herramienta dentro de las organizaciones, ya que el uso de este dentro de diversas actividades de capacitación ha sido parte del diseño y de los diversos talleres que ofrecen las consultoras para

las organizaciones. A modo de historia, uno de los primeros elementos que se acercó al uso de estas herramientas teatrales, se llamó la "capacitación sensitiva". Uno de los autores en este tema, J. Kelly, plantea a esta como una técnica que permite la interacción de los participantes de un grupo, aprendiendo como los otros perciben y cómo manejarse de manera más sensible con otros. Estudios tales como, *T-Groups Revisited: The Significance of Sensitivity Training to Managerial Learning and Development for the 21st Century, de los profesores Tony Lingham, Bonnie Richley y Carlos Royo, que plantean que el proceso de participación en entrenamiento de la sensibilidad ha influido en el aprendizaje de gestión y desarrollo.

Este trabajo se aproxima a lo propuesto por esta investigación en tanto a, generar los espacios sensitivos para la construcción del relato y la posterior creación de las obras en pequeño formato, pero al mismo tiempo fortalece el proceso de cambio ayudando a disminuir las resistencias de los participantes en las que se producen y su consideración en el proceso estas conversaciones grupales: "Los resultados muestran que el espacio conversacional de cada grupo evolucionó hacia el espacio ideal, con notables mejoras en la eficacia, la satisfacción y la seguridad psicológica, los grupos se centran más en la implicación emocional, relacionales, individuales, y los aspectos reflexivos que son críticos para la gestión aprendizaje y desarrollo". (Lingham, Richley y Royo, 2005, pp.33).

El Storytelling está basado en la construcción de relatos y como en este caso, relatos que se han construido con los trabajadores basándonos en sus experiencias del pasado, en su presente y en un futuro deseado de la organización. Escogimos los relatos ya que tal como lo cita Antonio Nuñez en su libro "Será Mejor que lo Cuentas"... "un buen relato es lúdico, sensorial y emocional, está cargado de sentido, es didáctico, nemotécnico y favorece la cohesión, participación e interactividad de sus

destinatarios...” (Nuñez, 2007, pp.24). Como se ve dado el carácter didáctico y participativo que esta técnica posee, es posible cohesionar un mensaje que nos permita impactar a la gerencia y de esta manera colocar la voz de los trabajadores en el centro del debate y así facilitar el proceso de cambio.

La relevancia que tiene hoy en día hacer partícipe a los trabajadores en la toma de decisiones y en especial de aquellas que los involucran directamente es tan primordial que... “ante una situación tan convulsa en el mundo de la comunicación del siglo XXI, con más personas que nunca pidiendo comunicarse y menos dispuestas a escuchar, volvemos nuestra mirada esperanzada hacia una herramienta de comunicación tan vieja como el hombre de las cavernas: el relato” (Nuñez, 2007, pp.26-27).

Ahora bien, estos relatos no se tratan de simples historias que no resuenan en la organización, estos buscan reconstruir la realidad y, al mismo tiempo, revelan la cultura de la organización... “un relato no es un cuento para niños, ni un chiste. Tampoco es una narración entretenida. Ni siquiera una mera leyenda. Un relato tiene algo de sagrado, porque es una verdad universal cargada de emociones y de sensaciones. Como tal verdad universal, un relato es capaz de aportar sentido a nuestras vidas, arrojar luz sobre algún misterio del mundo que nos rodea, e incluso explicarnos facetas desconocidas de nosotros mismos” (Nuñez, 2007, pp.27).

Como podemos ver, elegimos esta herramienta para construir un sólido puente comunicacional entre los trabajadores y el equipo de gerencia de operaciones.

Este trabajo de teatro en pequeño formato, se basa en la construcción de mini-obras de teatro, cimentadas en la historia de la organización, otorgándole un poder de sentido del trabajo, de lo que se hace y de lo

que se quiere hacer, aportándole al cambio de la organización fundamentalmente un sentido al trabajo y muy especialmente sentido de vida. "Un relato es una herramienta de comunicación estructurada en una secuencia de acontecimientos que apelan a nuestros sentidos y emociones. Al exponer un conflicto, revela una verdad que aporta sentido a nuestras vidas" (Nuñez, 2007, pp.29). Entender el relato como el vaso comunicante en este proceso, nos abre la posibilidad para validar el lenguaje simple y metafórico como una herramienta que acerca a los trabajadores a la gerencia y sus jefaturas para construir liderazgo que facilita el proceso del cambio.

El relato y el teatro como puente comunicante, simplifican el lenguaje pudiendo expresar a través de ideas, pensamientos, sensaciones y emociones complicadas de manera simple, ágil y efectiva. Esto sin duda es lo que favorecerá el diálogo entre la gerencia y los trabajadores, creando un ambiente mucho más propicio para entregar la visión del cambio, sus fundamentos y respondiendo abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente. Por otra parte, este lenguaje "simple" contribuye a crear liderazgos cercanos, los que al mismo tiempo pueden ser asumidos por los propios trabajadores, es decir, el relato se transforma en una herramienta propia y cercana tanto así que, se encarna en los propios trabajadores haciéndolo propio y verdadero, por lo tanto comunicable y creíble para con sus pares. Este relato abre la posibilidad de extender los liderazgos a las bases de la organización y ya no tenemos a un "gigante" intentando cambiar la organización sino muchos líderes o agentes de cambio diversos comprometidos con el cambio. (Sadowsky y Roche, 2011).

III. OBJETIVOS

Este estudio de caso se propone los siguientes objetivos:

1. Exponer la problemática de la resistencia al cambio y los factores comunicacionales en un proceso de cambio en una planta productiva.
2. Mostrar las herramientas utilizadas para facilitar la comunicación en el proceso de descongelamiento o diagnóstico en un proceso de cambio.
3. Evidenciar el uso del Storytelling y las obras de teatro en pequeño formato cómo una herramienta facilitadora para conocer y gestionar la resistencia al cambio y aumentar la aceptabilidad en el proceso.
4. Demostrar la relevancia de la comunicación como herramienta clave de relacionamiento con los agentes del cambio.

IV. METODOLOGIA

“El método es la puesta en escena de la dramaturgia de la investigación social”ⁱ

Como el tipo de datos que pueden obtenerse depende de la interpretación del investigador, esta investigación se plantea a partir de la recolección de datos obtenidos de la intervención ejecutada, a través de entrevistas personales a profundidad y de los resultados de la encuesta de reacción aplicada el mismo día de realizada la intervención. Será fundamental entonces las estrategias investigativas para construir la dimensión subjetiva de la investigación, es decir, la significación de las personas y los equipos que las componen, como sujetos y actores en sus relaciones sociales.

4.1 CASO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El presente estudio caso expone las dificultades surgidas en el proceso de cambio en una empresa productiva en el año 2012. Este cambio está determinado por la necesidad de trasladar una importante parte de la producción de la empresa a otra planta que se encuentra fuera de la ciudad. Históricamente la mayor parte de la producción se ha realizado en una planta ubicada en una comuna dentro de la ciudad y donde viven la mayor parte de los empleados, en adelante la planta A. Hace ya unos 4 años atrás y, producto del crecimiento del negocio, se inauguró una nueva planta más moderna y con mayor capacidad de producción, en adelante la Planta B. En la actualidad y en el momento que se realizan las intervenciones que se estudian en este caso, esta Planta B pasará a ser la planta con mayor producción, lo que implica que existirá un cambio en las

líneas de producción y por consiguiente se necesitará trasladar 2 líneas de trabajadores de la Planta A a la Planta B. Esto implica para los trabajadores, viajes de bus de aproximadamente 3 horas de ida y 3 horas de vuelta. O en la eventualidad de conseguir la empresa la construcción de una población en la localidad de la Planta B, el cambio de viviendas de los trabajadores y por consiguiente sus familias. A esto se suma que no está definido que estos traslados signifiquen un aumento en sus escalas de sueldo y que la decisión de cambiarse sea voluntaria. Por otra parte, también podrían existir despidos de personal ocasionados por el cierre de las líneas de producción de la Planta A. Las razones de estos posibles despidos y cierres de líneas de producción está dada por la situación actual del mercado internacional que, ha entrado en una etapa de restricción económica y por tanto la venta ha disminuido, comenzando la disminución del proceso productivo. Si bien, esta situación internacional del mercado no ha llegado a niveles de profunda restricción, la empresa ha comenzado a tomar ciertos resguardos por una eventual constricción mayor de la situación mundial.

La gerencia de operaciones y la de recursos humanos de la empresa, no ha comunicado aún las decisiones que tomará la empresa, pero si le han comunicado a sus jefaturas directas que el cambio se realizará y por consiguiente existirán traslados y posiblemente despidos. Las jefaturas ante las preguntas de los trabajadores no han comunicado correctamente lo que ocurre generándose incertidumbre, "copucha", rumores y angustia, creando a estas alturas una gran "bulla" organizacional.

La gerencia de recursos humanos, solicita una ayuda externa para poder, dentro de los ciclos de capacitación que la empresa ha pactado con los sindicatos, realizar un trabajo especial que esté destinado a facilitar los procesos de comunicación entre los trabajadores y la gerencia, como una

manera de disminuir los rumores y construir un relato más positivo y, al mismo tiempo, bajar las resistencias. Por otra parte, se desea también que la gerencia de operaciones y los trabajadores puedan construir una instancia de comunicación. El objetivo que se proponen como gerencia es poder disminuir la tensión y facilitar los procesos de cambio que se avecinan y para esto mejorar la comunicación entre los trabajadores y sus jefaturas. Consiguiendo con esta apertura de la comunicación disminuir la resistencia al proceso de cambio que se avecina. También se espera que el gerente de operaciones asuma su calidad de liderazgo como agente del cambio y a partir de estos “encuentros” consiga una mayor cercanía y un discurso que logre una mayor implicación de los trabajadores en el proceso de cambio.

4.2 CÓMO Y POR QUÉ ESTA HERRAMIENTA

La idea central de la propuesta que se acordó con el cliente y la elección de las herramientas a utilizar está basada en los siguientes objetivos propuestos:

1. Identificar los principales temores, sentimientos y resistencias, para luego generar nuevos escenarios que contextualicen la realidad.
2. Reflexionar respecto del trabajador y su rol en el proceso de cambio.
3. Ampliar y flexibilizar la mirada sobre los acontecimientos presentes.
4. Construir un relato integrador, inclusivo y positivo que facilite los diálogos entre los trabajadores y las jefaturas directas.
5. Facilitar una comunicación fluida y en tiempo real que permita mayor implicancia y aceptabilidad entre los trabajadores y la gerencia.

6. Levantar un diagnóstico inicial que aporte información como una manera de encontrar oportunidades y áreas de mejora.

Escogimos el Storytelling y especialmente la construcción de relatos que son fijados en obras de teatro de pequeño formato ya que, esta herramienta nos permite construir un sólido puente comunicacional entre la planta y el equipo de la gerencia de operaciones. Este trabajo de teatro en pequeño formato, se basa en la construcción de mini-obras de teatro, cimentadas en la historia de la organización, otorgándole un poder de sentido del trabajo, de las vivencias asociadas al contexto actual, de lo que se hace y de lo que se quiere hacer. Lo anterior, aporta al cambio de la organización fundamentalmente el sentido de pertenencia, el rol de cada trabajador, su capacidad de asumir su responsabilidad para superar los temores propios del cambio y al mismo tiempo, este relato funde un puente comunicante, integrador, inclusivo y positivo que facilita los diálogos entre los trabajadores y las jefaturas directas.

En tanto a las jefaturas directas esta metodología busca hacerlos protagonistas de este proceso de cambio, haciéndose cargo de las inquietudes, temores y resistencias de sus colaboradores. Por tanto considera la presencia de ellos en las presentaciones de las pequeñas obras y la posterior conversación con los trabajadores como una herramienta fundamental para la construcción de una agenda de liderazgo que logre una visión integradora que gestione objetivos comunes y contribuya a disminuir los temores y resistencias y, al mismo tiempo, los sume como posibles agentes del cambio.

“El auténtico poder de la visión se desata sólo cuando la mayoría de aquellos que intervienen en una empresa o una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección. Ese sentido compartido de un

futuro deseable puede contribuir a motivar y coordinar la clase de acciones que generan las transformaciones." (Kotter, 2008, pp.93).

4.3 ASPECTO ÉTICOS

Al ser esta una investigación que exterioriza y profundiza las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo; que abre un espacio a la crítica a la propia organización y al mismo tiempo invita a los participantes o sujetos de la investigación a evaluar de una u otra manera a las jerarquías de la organización, esta investigación no hace referencia ni a la empresa, ni a los empleados involucrados. Dado los riesgos propios de este tipo de investigaciones, la confidencialidad de las opiniones y relatos emitidos por los sujetos de la investigación serán resguardado citándolos bajo un nombre ficticio, como así también el nombre de la empresa investigada.

4.4 APLICACIÓN

Es de singular importancia desde un inicio establecer que el motivo de la investigación, sus objetivos, su metodología, sus implicancias y el público objetivo de los resultados, están dentro del proceso de titulación para la obtención del grado de Magister en la Gestión de Personas en Organizaciones de la universidad Alberto Hurtado. La actividad, que sirve de base a este estudio de caso, fue realizada según los siguientes parámetros.

- **Fecha Inicio:** 17 de abril del 2012
- **Fecha Término:** 30 de mayo del 2012
- **Total de Horas:** 16
- **Cantidad de asistentes:** 300 personas

- **Área que participó:** Brigadas de Turno/ Gerencia de Operaciones en la presentación de las obras de pequeño formato y su posterior conversación.

Organización de la Actividad

La actividad se organizó en grupos de 20 personas donde se generaron instancias para una conversación inicial en la cual se hizo posible la construcción de un breve relato de la historia de cada uno de los participantes del grupo y su relación con la empresa. Con este material se construyó, como pie inicial, una fotografía compuesta por todo el grupo, que "significaba" el relato.

Con este material cada grupo creó un espectáculo de "pequeño formato", donde se incluyó la palabra, música, elementos escenográficos y vestuario.

El cierre de este taller, fue la presentación de estos pequeños "relato-espectáculos" frente al resto de la brigada y la presencia del gerente de operaciones y algunas jefaturas directas, con quién se sostuvo un conversación una vez terminada cada una de las presentaciones.

V. RESULTADOS

Tal como lo mencionáramos anteriormente, hemos incluido dentro del marco teórico de esta investigación , los resultados de las encuestas de reacción y las observaciones de los participantes, categorizando estas opiniones de los trabajadores en tanto a los objetivos propuestos por esta investigación, de tal manera que, se comprendan las posibilidades facilitadoras que estas herramientas de capacitación poseen y, de qué manera sirven para el proceso de cambio organizacional en los paradigmas expuestos en este caso. La decisión fue tomada como una manera de mostrar las capacidades facilitadoras en tanto al impacto inmediato y en tanto a la transferencia de estas a la realidad laboral, por tanto se determinó dejar pasar un tiempo de tres meses para hacer las entrevistas y de esta manera poder determinar si efectivamente aquello que se percibió positivo y facilitador al final de la actividad había seguido siéndolo después de un tiempo de tres meses, esto fue pensado para poder evidenciar las herramientas como facilitadores en el proceso inicial del cambio, tal como se lo proponían los objetivos de esta investigación, especialmente los referidos a la efectividad de las herramientas utilizadas:

5. Evidenciar el uso del Storytelling y las obras de teatro en pequeño formato cómo una herramienta facilitadora para conocer y gestionar la resistencia al cambio y aumentar la aceptabilidad en el proceso.
6. Demostrar la relevancia de la comunicación como herramienta clave de relacionamiento con los agentes del cambio.

A continuación se presentan los resultados de la actividad.

5.1 CONSOLIDADO ENCUESTAS DE REACCIÓN

Fecha Inicio	17 - abril
Fecha Término	30 - mayo
Horas:	16 por taller
Total Encuestas:	300

EVALUACIÓN GENERAL DEL TALLER

	Muy Adecuado	Adecuado	Algo Adecuado	Inadecuado
¿Cómo Califica esta actividad de manera global?	68%	29%	2%	0%

METODOLOGÍA

	Muy Adecuado	Adecuado	Algo Adecuado	Inadecuado
Exposición de contenidos	64%	33%	3%	0%
Ejercicios y dinámicas	71%	27%	2%	0%
	67%	30%	3%	0%

RELATOR

Relator 1:

	Relatores			
	Muy Efectivo	Efectivo	Algo Efectivo	Inefectivo
Conocimiento del tema	74%	26%	1%	0%
Organización y preparación	73%	25%	2%	0%
Habilidades de facilitación	75%	24%	1%	0%
Grado de interacción con Participantes	82%	18%	0%	0%
Creación de un clima apropiado de aprendizaje	77%	21%	1%	0%
	76%	23%	1%	0%

CONTENIDOS Y APLICACIÓN

	SI	NO
Los contenidos de estos talleres, son útiles para su trabajo actual.	89%	11%
Los talleres le entregaron información adecuada e interesante.	90%	10%
Este tipo de actividades son un aporte al mejoramiento de su gestión y la de su área.	88%	12%
	89%	11%

5.2 OBSERVACIONES DE LOS TRABAJADORES PARTICIPANTES DE LOS TALLERES

Hemos categorizados algunas de las opiniones de los trabajadores, en tanto sirven a los objetivos propuestos por esta investigación, de tal manera que, comprendamos las posibilidades facilitadoras que estas herramientas de capacitación poseen y, de qué manera sirven para el proceso de cambio organizacional en los paradigmas expuestos en este caso. Como lo hemos descrito anteriormente estos paradigmas son: Comunicación, Sentido, Liderazgo y Aceptabilidad. Por otra parte, hemos agrupado también, los comentarios que apuntan directamente a la valoración de estas herramientas como facilitadoras para el proceso de cambio:

a) Comunicación

Sobre este tema es posible señalar que.....

- *Fue una oportunidad para expresar nuestros descontentos a la gerencia. Gracias.*
- *A parte de felicitarles, dar las gracias por la comunicación y la interacción*
- *Son adecuados para poder sacar a relucir los problemas en el ambiente de trabajo, y poder dar soluciones.*
- *Fue una gran oportunidad para preguntar y aclarar cientos de puntos de vista con respecto a Gerencia y Operaciones.*
- *Sirve para entregar inquietudes que debiera saber la jefatura.*
- *Bueno, porque dejan expresar lo que uno opina.*
- *Me pareció muy adecuado poner en contacto las inquietudes de los trabajadores con los empresarios.*
- *Solo esperar que la palabra del señor gerente de operaciones se cumpla y no tengamos despidos.*
- *Gracias a ustedes que fueron el puente para aclarar dudas e incertidumbres.*
- *Que llegue a Gerencia.*
- *La actuación es muy buena para demostrar pensamientos e ideas que uno tiene*

- *Fue lo más sincera posible, excelente.!!!*

b) Sentido

- *Ojalá que se mantenga con el mismo objetivo.*
- *Continuar con este tipo de capacitación, integran más a las personas*

c) Liderazgo

Sobre este tema es posible señalar que.....

- *Que siempre esté presente el "cabecilla", en este caso el Gerente de Operaciones.*
- *Interesante, que participen interactivamente en este proceso los mandos altos, medios, pero con conocimiento de subalternos de lo que les ocurre a ellos.*
- *Por fin un taller que llegue a la jefatura. Gracias.*

d) Aceptabilidad

- *Buen curso, nos permite seguir creciendo. Gracias.*
- *Este taller fue muy confortable y provechoso en cuanto a desarrollarse hacia el futuro.*
- *Fueron amenos y constructivos esperamos que seamos escuchados.*
- *Un taller muy interesante, divertido, ayuda a la organización y participación de todos los compañeros.*

5.3 VALORACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS

- *El intercambio de la discusión, aclarar las inquietudes y acortar las distancias.*
- *Taller demasiado bueno, se hace muy corto el tiempo y se interactuó con todos los compañeros.*
- *Muy práctico, excelente.*
- *Excelente resultado.*
- *Muy entretenido.*
- *Sigan con este tipo de capacitaciones. Felicidades.*
- *Grato ambiente y una muy buena participación de los actores, muy carismáticos.*
- *Súper bueno y divertido.*
- *Muy bueno, excelente.*
- *Bastante dinámico y efectivo para relacionarnos. Muy buen relator, respeta los tiempos.*
- *Muy dinámico, simplemente buenísimo.*
- *Dinámico, ameno. Exponible.*
- *Muy buena dinámica para dar a conocer lo que no podemos hacer por falta de tiempo.*
- *Muy efectivo.*
- *Este taller a mi modo de pensar, se vio un clima súper bueno. Hay que repetir esto. Me gustó mucho, fue entretenido y didáctico.*
- *Gracias por la experiencia dada.*
- *Lo mejor fueron las actuaciones y dinámicas.*
- *Todo muy bien, gracias. Que se repita!!!*
- *Bueno y creativo.*

VI. CONCLUSIONES

Como primera reflexión debemos tomar las palabras de quienes participaron en esta experiencia y si es así podríamos concluir que esta es bastante positiva. Como ellos mismos manifestaran anteriormente, tanto la gerencia como los trabajadores de la empresa, evalúan la experiencia como una instancia muy positiva y donde se cumplieron los objetivos propuestos. En especial aquellos que buscaban poder establecer un relato integrador e inclusivo que les permitiera disminuir la tensión, la angustia que la falta de información estaba produciendo, especialmente en los trabajadores. Al mismo tiempo, se lograron bajar las resistencias iniciales y se fortaleció la aceptabilidad en algunos trabajadores que se manifestaron a favor del proceso y que posibilitan una instancia espontánea de apoyo para la comunicación del cambio.

En general, reconocen como relevante que se generara un clima adecuado, de respeto, que les permitiese entre los trabajadores plantear sus inquietudes. Valorán especialmente la asistencia del gerente de operaciones y algunas de las jefaturas directas, en la presentación de las obras y el diálogo posterior con el gerente, ya que este les permitió exponer sus inquietudes en un espacio muy concreto, esto debido a la fuerza comunicativa y de potente verdad que las obras consiguieron. *“De manera súper importante porque sin las obras no habríamos sido capaces de decir las cosas y en estas pudimos colocar un montón de temas que de otra manera no habríamos sabido cómo hacerlo y con la ayuda de los actores creo que nos resultaron súper bien y eso ayudo para que las jefaturas y en especial el gerente de operaciones nos escuchara y tuviera que plantarse frente a nosotros a responder nuestras inquietudes”*. (Testimonio trabajador 3).

“Súper bueno porque se habla muchos más abiertamente de todos los rumores que estaban surgiendo dentro de la empresa y que haya venido el gerente es súper importante, ya que ya era hora de que nos escucharan y creo que las obras de teatro como Ud. dice, facilitaron la conversa con el gerente...” (Testimonio trabajador 2).

Como podemos ver, la herramientas utilizadas, Storytelling y las obras en pequeño formato, logran el objetivo de facilitar la comunicación entre los trabajadores y la gerencia, esto debido al poder de los relatos y el teatro para instalar un discurso que les permitiese construir un diálogo integrador e inclusivo en el cual la gerencia de operaciones se hizo cargo de las problemáticas expuestas por los trabajadores y respondió a sus inquietudes con la verdad del contexto actual de la empresa: *“evidentemente estos ayudaron a construir un puente comunicacional entre ellos y mi gerencia. Hay una parte de la tarea que nosotros como equipo de la gerencia de operaciones, no estábamos llevando a cabo y estas pequeñas obras nos empujaron a asumir que debemos hacernos cargo de los temores y angustias que este proceso de cambio ha generado en nuestros trabajadores”* (Testimonio Gerente de Operaciones). Con esta técnica los trabajadores pudieron disminuir sus angustias y comprender la coyuntura y los futuros movimientos posibles de la empresa y los escenarios que pudiesen ocurrir. Por otra parte, la presencia del gerente y sus jefaturas le imprime el liderazgo que se requiere para este proceso.

Podemos ver como el gerente de operaciones y su equipo consigue comprender la dimensión fundamental de las comunicaciones claras y simples en este proceso y, al mismo tiempo, la necesidad de ejercer un liderazgo con la gente. Un liderazgo que les permita comunicar la visión y la necesidad urgente de este cambio para el futuro de la organización, asumiendo su rol de agentes del cambio. *“Ahora con las cosas más claras*

deberíamos hacer los cambios que hay que hacer y claro que para algunos va a ser complicado y capaz que se tengan que ir pero así es la pega. Yo por mi parte agradezco que nos hayan dicho las cosas como son porque así una tiene clara la película y no se anda pasando rollos y anda murmurando por los pasillos y como dijo el gerente hay que encontrarle el lado positivo a estos cambios y que todos rememos pal mismo lado.” (Testimonio Trabajador 3).

Por otra parte, cumpliendo los objetivos propuesto por esta investigación, podemos concluir que las propuestas en relación a la comunicación de la visión fueron comprobadas, en especial aquellas que hacen referencia al uso de las metáforas del modelo de Kotter, para crear un lenguaje simple que permitiese a los trabajadores expresar sus inquietudes, creando un ambiente mucho más propicio para entregar la visión del cambio, sus fundamentos y respondiendo abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.

También es relevante considerar que la presencia del gerente de operaciones y sus jefaturas directas y el subgerente de RRHH, especialmente para romper con el paradigma de una cultura organizacional con foco muy potente en lo administrativo y sin un liderazgo cercano asumido por diversas personas de la organización. Creemos que la actividad logró la cercanía que se necesita para construir este liderazgo cercano, el que favorece el sentido del cambio y el compromiso de los trabajadores con el proceso del cambio. *“La mejor herramienta es sin duda la cercanía de nuestros trabajadores con sus jefaturas y eso es algo que hoy se ha evidenciado como un problema no resuelto y esta actividad no ha ayudado a darnos cuenta de los desafíos que tenemos que asumir como jefaturas y enfocarnos en mejorar nuestros liderazgos para conducir este proceso con confianza y como dije anteriormente,*

entenderlo como una oportunidad para el crecimiento de nuestra empresa” (Gerente de Operaciones). Al mismo tiempo y como se expresa en las entrevistas...“Pero también es responsabilidad de nosotros generar buena onda y transmitirles a nuestros colegas que esta cuestión es para mejor y que hay que hacerla ahora no más” (Trabajador 3)...Podemos vislumbrar la posibilidad de que el liderazgo que se requiere se multiplique dentro de los trabajadores y sean ellos mismo quienes se transformen en agentes del cambio.

En tanto a las resistencias y a la necesaria aceptabilidad que nos permita gestionar un proceso de calidad en el cambio y tal como lo plantea esta investigación en relación a la teoría de cambio organizacional expuesta por Kurt Lewin, podemos ver que aquellos campos de fuerza,...” dos conjuntos de fuerzas en posiciones opuestas. Si estas fuerzas están equilibras, la organización está en un estado de inercia, por lo tanto no cambia. Para que la organización cambie, los gerentes deben encontrar una manera de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir la resistencia al cambio o hacer ambas cosas simultáneamente. Cualquiera de estas estrategias superará la inercia y provocará que una organización cambie”. En este aspecto podemos señalar, que las herramientas utilizadas posibilitaron un espacio de acción concreta de la gerencia para disminuir estas resistencias y aumentar las fuerzas a favor del cambio, tal como se expresa en los comentarios de los participantes en el ámbito de la aceptabilidad... “El intercambio de la discusión, aclarar las inquietudes y acortar las distancias”. El “acortar las distancias” podríamos entenderlo como una manera de aumentar las fuerzas a favor del cambio y por tanto un logro en la aceptabilidad del proceso de cambio.

Es importante considerar que si bien en su mayoría estas conclusiones son positivas, el diagnóstico levantado nos indica también que existen aún

dudas y angustias de las que habrá que hacerse cargo. En especial a las referidas a la posibilidad de tener que trasladar a sus familias y enfrentar un cambio ya no solo relacionado a la organización sino a su entorno más directo: la familia. Este es un tema pendiente y del presente que no deberá ser ignorado para construir la situación deseada.

Por otra parte, quedan algunas dudas en relación al liderazgo de la gerencia de operaciones ya que si bien participó de la capacitación y contestó las dudas planteadas por los trabajadores, queda pendiente aún, un acompañamiento más cercano para el futuro deseado, ya que si bien la gerencia llama a tener confianza en el futuro, esta debe acompañarse de declaraciones y acciones concretas que fortalezcan el cambio y su liderazgo como agente del cambio. Comunicar en esta etapa tiene un objetivo primordial: la implicación de las personas en el cambio y estimamos que si bien se resolvieron dudas, temores y se bajaron alguna resistencias, faltó un discurso más integrador y capaz de implicar a los trabajadores para el proceso de cambio. *"...Quienes hoy en día se encuentran a la cabeza de las empresas y alimentan a los demás a dar el salto hacia el futuro, quienes los ayudan a vencer los temores naturales, y quienes en consecuencia amplían la capacidad de liderazgo en sus organizaciones, son personas que brindan un servicio profundamente importante para la comunidad entera"* (Kotter, 2008, pp.205).

Podemos concluir también que las herramientas del Storytelling y el teatro en pequeño formato facilitaron los diálogos y generaron el contexto adecuado para que los trabajadores pudiesen empatizar entre ellos compartiendo sus temores, sus angustias y develar sus resistencias, en un clima de respeto y confianza. De la misma manera, pudo darse el diálogo con el gerente de operaciones, siendo las obras en pequeño formato las que permitieron expresar los temores y al mismo tiempo mostrar un posible

y deseado futuro, las que abrieron en el gerente de operaciones un espacio para derribar sus propias resistencias y enfrentar el cambio con mayor apertura y permitiendo colocar las fuerzas organizacionales en una disposición más apropiada para el cambio.

No quisiéramos cerrar estas conclusiones sin antes decir que más allá de los resultados de esta investigación, la intervención permitió a una gran mayoría de los trabajadores y a algunas jefaturas dejar atrás el pasado, al que lamentablemente en el mundo actual suelen aferrarse, impidiéndoles desarrollarse dentro de la organización para alcanzar un crecimiento personal y laboral que les facilite el proceso de cambio. Existirán un sin número de causas para aferrarse a este pasado y querer permanecer en la trinchera del pasado, pero solo aquellos que deciden aferrarse al futuro conseguirán desarrollar las aptitudes de liderazgo, acomodarse al cambio y conseguir un desarrollo laboral y personal con un sentido de propósito que los impulsará en los momentos adversos.

VII. BIBLIOGRAFIA

BENNIS, W. "Impacto del Desarrollo Organizacional en México"/ Universidad UVM Campus Hispano. Maestría en Administración. 2005

BOAL, A. "Teatro del Oprimido" / 1. Teoría y Práctica. México. Edit. Nueva Imagen. 3ª Ed 1985.

BOAL, A. "Teatro del Oprimido" / 2. Ejercicios para Actores y no Actores". Edit. Revolucionaria. 1980.

JONES, G. "Teoría Organizacional"/ Diseño y Cambio en las Organizaciones. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez. México. 2008.

KNOWLES, M. "Andragogía"/ Alfaomega Grupo Editor, 2007

KOTTER, J. P. "El Líder del Cambio"/ Un plan de acción del especialista en liderazgo más afamado del mundo. EG editores. México. 2008

LEIS, R. "El arco la flecha. Apuntes sobre metodología y práctica transformadora" Ed. Hvmánitas-CEDEPO Buenos Aires. Argentina. 5ª Ed. 1990.

LINGHAM, T; RICHLEY, B. Y ROYO, C. "T-Groups Revisited: The Significance of Sensitivity Training to Managerial Learning and Development for the 21st Century"2005.http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1311347769103T_groups_revisited_the_significance_of_sensitivity_training_to_managerial_learning_and_development_for_the_21_s.pdf.

NUÑEZ, A. "Será mejor que lo cuentes"/ Los mitos como herramientas de comunicación. Storytelling. Editorial Empresa Activa. España. 2008.

OCHSENIUS, -OLIVARÍ, J.L. "Métodos y técnicas de teatro popular: Revisión crítica. Sistematización y propuesta" CENECA. Santiago-Chile.1984.

RONCO, E. y LLADÓ, E. "Aprender a gestionar el cambio" Ediciones Paidós ibérica, S.A. Barcelona. España. 2000.

SADOWSKY, J. y ROCHE, L. Las Siete reglas del storytelling: Inspire a su equipo con liderazgo auténtico. Gránica, Buenos Aires. 2011

SANDOVAL, C. "Me nombraron jefe ¿Qué hago?" / 37 tips de liderazgo. Aguilar Chilena de Ediciones. Santiago. Chile. 2013

REFERENCIAS WEB

[http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/imagenes/3AFA3911E143A81F05257AFA0060089B/\\$file/02-persona15-peiro.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/imagenes/3AFA3911E143A81F05257AFA0060089B/$file/02-persona15-peiro.pdf)

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3755/2/GuzmanGonzalezMarthaAceneth2010.pdf>

<http://www.uao.edu.co/sites/default/files/2.5%20LOPEZ.PDF>

<http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.pdf>

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/5592/1/129159.pdf>

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6231/1/126923.pdf>

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7724/1/123499.pdf>

http://dspace.usc.es/bitstream/10347/7512/1/Rep_389.pdf

http://www.odepa.cl/wpcontent/files_mf/1383165534curso_de_plaguicidas.pdf

ANEXO: ENTREVISTAS

SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

¿Cómo evaluaría esta actividad?

Muy positiva ya que, desde la emoción la gente pudo en la representación de escena expresar lo que sentía. Yo creo que eso es muy sano ya que permite distender la presión, permite compartir y por lo mismo se dan las condiciones para que en conjunto podamos abordar y buscar las formas para resolver la problemática de la planta b y eso es lo que buscábamos, una instancia de reflexión para estar mejor preparados y tomar las mejores decisiones en estos días.

¿De qué manera la construcción de estos relatos facilita el proceso de cambio que se viene en la organización?

De la mejor manera, creo que como te dije anteriormente, colocar la emoción y las imágenes de lo que la gente siente sobre un escenario y que en el público además de los propios compañeros de labores esté presente el gerente de operaciones y sus jefaturas, facilitó el diálogo, diálogo tan necesario para el proceso de cambio que se avecina. En especial para poder para la bulla organizacional, rumores y por consiguiente temores que muchas veces no son ciertos. La construcción de estos relatos, como tú dices, facilitó enormemente a ser capaces de mirarnos, decirnos las cosas y reconocernos como partes de este proceso. Las conversaciones sostenidas después de las presentaciones fueron sin duda un gran aporte y lograron el objetivo fundamental: acercarnos y enfrentar

juntos este cambio. Pero creo que estas conversaciones no hubiesen ocurrido de la misma manera si antes no hubiesen existido las obras en pequeño formato o estos relatos como tú dices, son ellos precisamente los que facilitaron la conversación. No quiero dejar de destacar la importancia, como lo dije anteriormente, de la presencia de gerencia de operaciones en su conjunto, ya que el proceso que estamos enfrentando requiere que todos y para mí en especial, la responsabilidad de asumir los liderazgos que nos faciliten este proceso de cambio, a mi modo de ver, este liderazgo es el que produce, fortalece y acompaña este proceso.

¿Crees que después de esta actividad se facilitará el proceso de cambio?

Aparte de los deseos personales y de la confianza que tengo en este tipo de actividades, creo que el primer objetivo se cumplió y dejó en evidencia los problemas comunicacionales que tenemos y debemos resolver. Esta actividad sin duda nos facilitará avanzar con menos bulla hacia un cambio que debemos asumir y que a partir de hoy, hacerlo junto a nuestros trabajadores, junto a sus temores y ansiedades y estar atentos para resolverlas. No tenemos garantizado el éxito de este proceso, ya que sabremos de este resultado en bastante tiempo más, pero sin duda creo que esta actividad facilitó y canalizó muchas energías que nos deberían ayudar a caminar en la dirección correcta.

GERENTE DE OPERACIONES

¿Cómo evaluaría esta actividad?

Inicialmente fue muy difícil para mí. No es fácil encontrarse con estas pequeñas obras o relatos que nuestros trabajadores han construido. Vengo de una familia teatral por lo que para mí, el teatro es un lenguaje que conozco por lo mismo en un principio me resultó muy fuerte aceptar las imágenes que los trabajadores colocaron en sus obras, pero al mismo tiempo entiendo la dimensión de la verdad que esta poseen y por lo mismo su capacidad de transmitir las emociones que hoy sienten los trabajadores de la plantas. Sin embargo poco a poco fui asumiendo y acogiendo el relato que las pequeñas representaciones entregaban y al mismo tiempo buscando de qué manera me hacía cargo de estas, sabiendo que después tendríamos un diálogo con todos los presentes. Pero volviendo a tú pregunta, creo que debo decir que ha sido una muy buena experiencia y que espero nos ayude a bajar las tensiones ya que a lo que yo llamo es a no tener temor, a no tener miedo, a no tener ansiedad por lo que se viene sino más bien, a ser un participante en el cambio, en el proceso que se nos viene por delante, bueno y para ello la relación entre el trabajador y su jefatura directa es la herramienta fundamental. El mensaje es a tener confianza en nuestras propias fuerzas; en segundo lugar es a mirar los cambios con un significado positivo, con un significado de oportunidad más que de temor y de angustia y a tener confianza en uno mismo.

¿De qué manera la construcción de estos relatos facilita el proceso de cambio que se viene en la organización?

De una manera muy efectiva ya que, evidentemente estos ayudaron a construir un puente comunicacional entre ellos y mi gerencia. Hay una parte de la tarea que nosotros como equipo de la gerencia de operaciones no estábamos llevando a cabo y estas pequeñas obras nos empujaron a asumir que debemos hacernos cargo de los temores y angustias que este proceso de cambio ha generado en nuestros trabajadores.

Como dije anteriormente, la mejor herramienta es sin duda la cercanía de nuestros trabajadores con sus jefaturas y eso es algo que hoy se ha evidenciado como un problema no resuelto y esta actividad no ha ayudado a darnos cuenta de los desafíos que tenemos que asumir como jefaturas y enfocarnos en mejorar nuestro liderazgo para conducir este proceso con confianza y como dije anteriormente, entenderlo como una oportunidad para el crecimiento de nuestra empresa.

¿Crees que después de esta actividad se facilitará el proceso de cambio?

Creo que al menos a partir de esta actividad la cancha está más clara. A partir de hoy y gracias a esta actividad sabemos todos lo que va ocurrir, si bien no cuando, pero sí que cosas pueden pasar y que decisiones posibles vamos a tomar y esta los trabajadores ya las tienen bastantes más claras. Creo que esta actividad ya facilitó un diálogo y es deber de todos nosotros, trabajadores y jefaturas continuar con este diálogo en todo este proceso de cambio que se nos viene por delante. Déjame comentarte algo más allá de tu pregunta, estoy

convencido de que saldremos adelante pero esta actividad y la posibilidad que dio esta para que mis jefaturas directas presenciaran y al mismo tiempo se hicieran cargo de los "relatos" como tú los llamas, nos refuerza fuertemente la labor que deben asumir estas jefaturas, asumiendo el liderazgo que les corresponde y de esta manera fortaleciendo el mensaje y las acciones que de aquí en adelante debemos realizar como equipo. Sin mi equipo liderando este proceso de cambio son pocas las posibilidades que tenemos para que este proceso tenga el éxito que se necesita.

TRABAJADOR 1

¿Cómo evaluaría esta actividad?

Muy buena, me gustó mucho la forma en que se abordaron los temas y la posibilidad de compartir con los compañeros de trabajo lo que nos está pasando. el trabajo con los actores fue súper bueno ya que nos ayudaron a que todos participáramos y eso es súper positivo para nosotros

¿De qué manera la construcción de estos relatos facilita el proceso de cambio que se viene en la organización?

Lo que rescato yo en este caso, es la escucha del gerente de operaciones, que vea lo que realmente la gente está sintiendo en este momento con todos los cambios que se vienen y la angustia que tienen la gente con la posibilidad de perder la pega.

¿Crees que después de esta actividad se facilitará el proceso de cambio?

Eso es lo que todos nosotros esperamos aunque sabemos que las cosas no siempre ocurren como nos dicen pero al menos ahora nos guste o no nos guste nos dijeron la firme, es decir que habrá traslado a la plata b y que algunos tendremos que tomar esa opción porque no habrá otra. Creo que también será importante que los jefes cumplan con lo que nos dicen y no prometan cosas que después no van a cumplir y al menos por mi parte para mí las cosas quedaron mucho más claras a partir de hoy y ojalá que todos resulte bien y podamos conservar nuestro puestos de trabajo que es lo más importante aunque tengamos que irnos a otra parte.

TRABAJADOR 2

¿Cómo evaluaría esta actividad?

Muy buena, creo que estas es de las pocas veces que hemos hecho una capacitación donde hemos podido hablar abiertamente entre nosotros y después con un gerente y eso casi nunca se da.

¿De qué manera la construcción de estos relatos facilita el proceso de cambio que se viene en la organización?

Súper bueno porque se habla muchos más abiertamente de todos los rumores que estaban surgiendo dentro de la empresa y que haya venido el gerente es súper importante, ya que ya era hora de que nos escucharan y creo que las obras de teatro como Ud. dice, facilitaron la conversa con el gerente, aunque en

un principio a él le dio rabia de igual manera terminó escuchándonos y nos dio espacio para decirle nuestras inquietudes.

¿Crees que después de esta actividad se facilitará el proceso de cambio?

Bueno eso está por verse pero al menos las cosas quedaron más claras. Ahora nosotros sabemos más o menos para "donde" va la cosa y si bien las noticias no nos dejan tan tranquilos al menos tenemos noticias que vienen de un gerente y no puras copuchas entre los compañeros y ojala como dijo el gerente este cambio sea a la larga beneficioso para nosotros y no se tengan que ir muchos compañeros o me tenga que ir yo mismo.

TRABAJADOR 3

¿Cómo evaluaría esta actividad?

Muy positiva ya que se lograron los objetivos y se dieron a conocer cosas que están pasando en la empresa.

¿De qué manera la construcción de estos relatos facilita el proceso de cambio que se viene en la organización?

De manera súper importante porque sin las obras no habríamos sido capaces de decir las cosas y en estas pudimos colocar un montón de temas que de otra manera no habríamos sabido cómo hacerlo y con la ayuda de los actores creo que nos resultaron súper bien y eso ayudo para que las jefaturas y en especial el

gerente de operaciones nos escuchara y tuviera que plantarse frente a nosotros a responder nuestras inquietudes.

¿Crees que después de esta actividad se facilitará el proceso de cambio?

Bueno si, eso debería ocurrir. Ahora con las cosas más claras deberíamos hacer los cambios que hay que hacer y claro que para algunos va a ser complicado y capaz que se tengan que ir pero así es la pega. Pero también es responsabilidad de nosotros generar buena onda y transmitirles a nuestros colegas que esta cuestión es para mejor y que hay que hacerla ahora no más. Yo por mi parte agradezco que nos hayan dicho las cosas como son porque así una tiene clara la película y no se anda pasando rollos y anda murmurando por los pasillos y como dijo el gerente hay que encontrarle el lado positivo a estos cambios y que todos rememos pal mismo lado.
