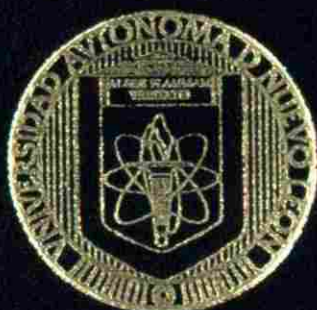


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA**

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA
DE LAS ORGANIZACIONES**

POR

LIC. JOSE DIAZ MONTALVO

T E S I S

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS, N. L.

DICIEMBRE 2002

2002

.D5

2002

FIME

.M2

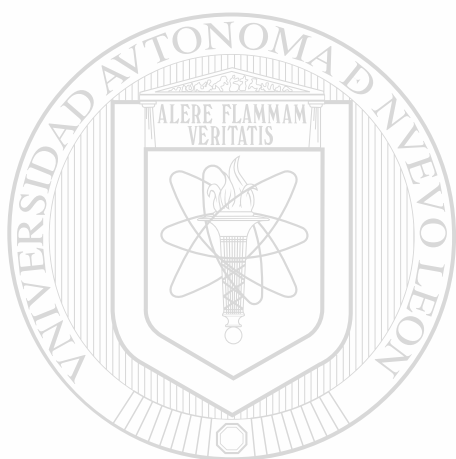
25853

RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA
DE LAS ORGANIZACIONES

J. D. M.



1020148547



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

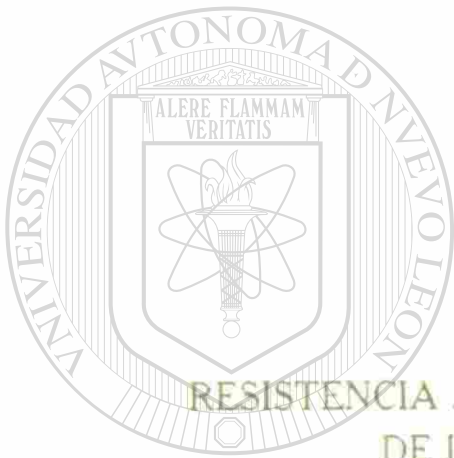


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA
DE LAS ORGANIZACIONES

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POR
LIC. JOSE DIAZ MONTALVO
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS, N. L.

DICIEMBRE 2002

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA
DE LAS ORGANIZACIONES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POR
LIC. JOSE DIAZ MONTALVO

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

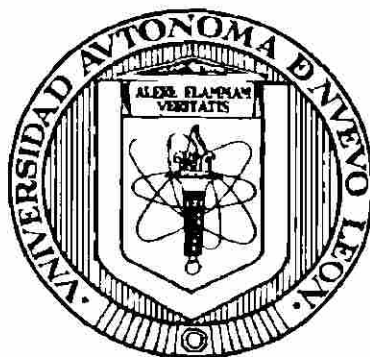
SAN NICOLAS, N. L.

DICIEMBRE 2002

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

LIC. JOSE DIAZ MONTALVO

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

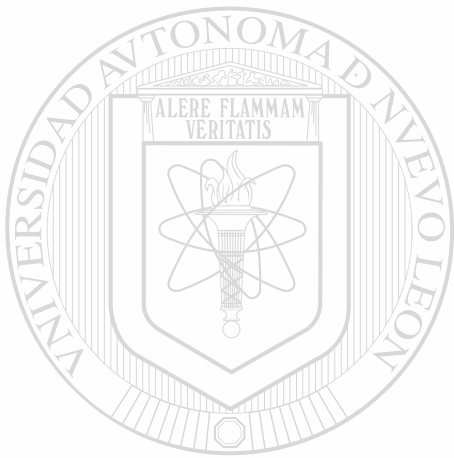


TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN
CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

DICIEMBRE DE 2002



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

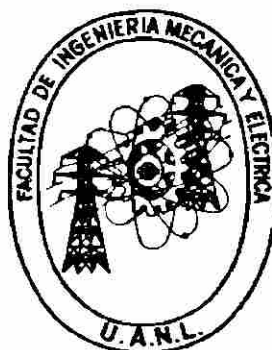


**FONDO
TESIS**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

LIC. JOSE DIAZ MONTALVO

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN
CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

DICIEMBRE DE 2002

9 6 105

TM

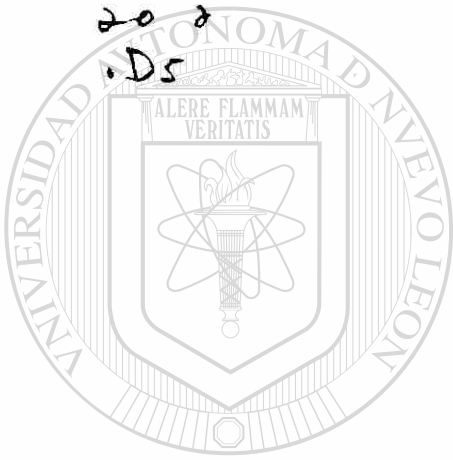
Z5852

.M2

FIME

202

.D5



UANL

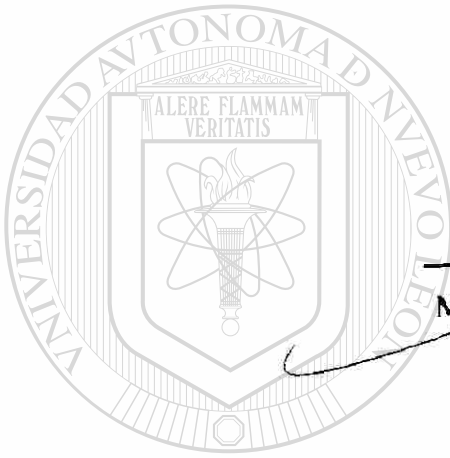
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

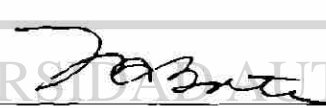
Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
Division de Estudios de Posgrado


Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la Tesis “Resistencia al Cambio en la Estructura de las Organizaciones”, realizada por el Lic. José Díaz Montalvo con número de matrícula 0394629 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.



El Comité de Tesis

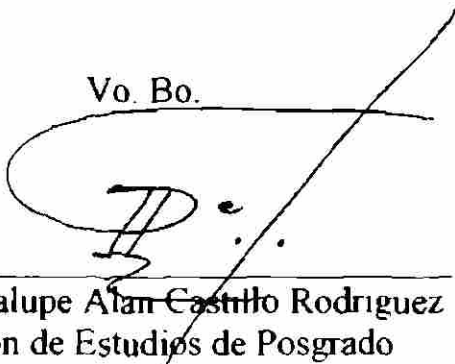

M D.O. Jesus Jose Meléndez Olivas
Asesor


M A Matias Alfonso Botello Treviño
Coasesor


M C Jose Luis Arredondo Diaz
Coasesor

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Vo. Bo.


DR. Guadalupe Alan Castillo Rodriguez
Division de Estudios de Posgrado

A DIOS

Gracias por haberme dado salud para concluir esta etapa en mi vida

A mi Madre:

Sra Maria de Jesus Montalvo de Diaz

Que me enseñó que con amor, comunicación, fuerza de voluntad se puede lograr todos nuestros sueños

Y sobre todo le agradezco todo el apoyo que me brindó durante toda mi maestría, ya que paso días sola esperando mi regreso a casa GRACIAS

A la memoria de mi Padre:

Sr Jose Díaz Barrientos (q e.p d)

Le dedico este trabajo realizado, ya que me enseñó a que siempre hay que luchar en la vida para salir adelante Gracias donde quiera que estés

INDICE

Prólogo.....	i
Síntesis.....	ii
1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Descripción del Problema.....	1
1.2 Objetivo de la Tesis.....	2
1.3 Hipotesis.....	3
1.4 Límites.....	3
1.5 Justificación.....	3
1.6 Metodología.....	4
CAPITULO 2.....	5
2. El Cambio Organizacional.....	5
2.1 Que es el Cambio.....	5
2.2 Proceso Revolucionario.....	6
2.3 Dimensiones del Cambio Organizacional.....	7
2.4 Enfoques Estructurales, Técnicos y Humanos.....	8
2.5 Enfoques Estructurales.....	10
2.6 Enfoques Tecnológicos al Cambio Organizacional.....	11
2.7 Enfoques a las Personas.....	12
2.8 Despertar Administrativo.....	13
CAPITULO 3.....	15
3. Proceso De La Innovación En Las Organizaciones.....	15
3.1 Proceso para la innovación.....	15
3.2 Proceso de las decisiones sobre innovar.....	16
3.3 El Proceso de Cambio en las Organizaciones.....	20

CAPITULO 4.....21

4. Resistencia al Cambio.....21

4 1 Como se Manifiesta la Resistencia al Cambio	22
4 2 Caracteristicas de la Resistencia al Cambio	24
4.3 Causas de la Resistencia al Cambio.	25
4 4 Como Enfrentarse a la Resistencia al Cambio	27

CAPITULO 5.....29

5. Estrategias para el Cambio.....29

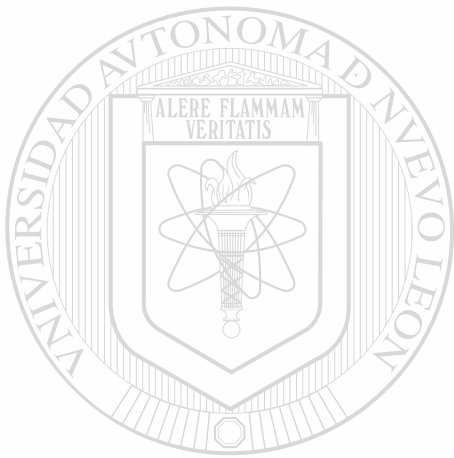
5 1 Estrategias del Funcionamiento de un Grupo ante un Cambio	29
5 2 Nivel de Resistencia al Cambio por parte de los Subordinados	31
5 3 Realizacion de Laboratorios	33
5 4 El Cambio Conductual como Medio de Incrementar la Eficiencia	35
5 5 El Diseño de Entrenamiento	36
5 6 Estrategias para Sobrevivir La Calidad	37
5 6 1 El Directivo y la Estrategia por la Calidad	41
5 6 2 Cambio en la Constitucion de la Empresa	46
5 6 3 Cambio en la Forma de Pensar	47
5 6 4 Grupos de Mejora Continua	48
5 6 5 El CTC como Estrategia	49
5 6 6 Recapitulacion	50

CAPITULO 6.....52

6. Proceso de Implementación.....52

• Compromiso y Organizacion	52
• Planeacion	54
• Educacion y Entrenamiento	54
• Primeras Acciones	55
• Adiestramiento por Politicas y Estandarizacion	56

CAPITULO 7.....	59
Conclusion y Recomendaciones.	59
Bibliografia.....	73
Glosario.....	75



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



PROLOGO

Si una organizacion quiere superarse, progresar, debe estar dispuesta a adaptarse a los cambios del mercado, a las condiciones economicas, y a los descubrimientos científicos, si no de otra manera se quedaria estancada, sin progresar

Muchas veces las organizaciones no hacen cambios porque los trabajadores no aceptan las innovaciones (avances tecnologicos), porque creían que estos cambios los iban a sustituir de sus puestos, pero con el paso del tiempo aceptaron dichos cambios, ya que se dieron cuenta que no los sustituirian en sus labores, sino que iban a progresar tanto ellos personalmente, como la organización

Un cambio siempre va a traer una buena productividad, una mejor eficiencia en el trabajo, un crecimiento y un desarrollo de la organización, una satisfacción por parte de los trabajadores y de la organizacion, así como una mejor innovacion

Un cambio en las funciones va a traer muchos beneficios para los empleados, porque con esto se podria salir de la rutina y a su vez de la monotonía Para conseguir un aumento de la productividad, un cambio sera de mucha ventaja, ya que si este es positivo se lograrán avances tecnologicos y una simplificacion de los sistemas de trabajo. Gracias a este aumento en la productividad la organizacion crecerá logrando producir mas y automáticamente mayores ventas

Para evitar la resistencia al cambio, es necesario que antes de que las organizaciones tomen la decision de hacerlo, primero lo comenten con los supervisores y despues se lo comuniquen a los trabajadores informandoles en que consistiria y los beneficios que tendria consigo, tanto para los empleados como para la organización, permitiendoles participar en dichos planes

SINTESIS

Uno de los problemas de motivación que sufre nuestra civilización es el de la resistencia al cambio, el cual podemos encontrar en la ciencia y tecnología, la educación, las costumbres y muchos otros factores que provocan constantes variantes en nuestro modo de vivir, de tal suerte que la comunicación se ha convertido en un factor muy importante para la sociedad.

La comunicación informativa, veraz, completa y oportuna puede reducir los temores y elevar el rendimiento de los agentes de cambio para la difusión de innovaciones.

La responsabilidad del agente de cambio es ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de este y aceptarlo positivamente

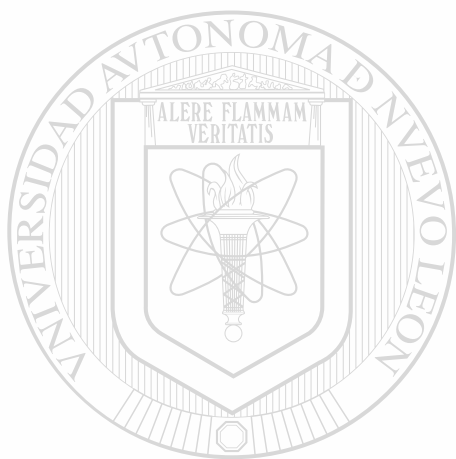
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La resistencia al cambio describe una conducta cuya intención es proteger al individuo de los efectos de un cambio real o imaginado

Hay cuatro razones por las cuales las personas se resisten al cambio.

- 1 Un deseo de no perder algo de valor
- 2 Una mala comprensión del cambio y de sus implicaciones
3. Una creencia de que el cambio no tiene sentido para la organización.
- 4 Una baja tolerancia al cambio

Las personas también se resisten al cambio por malos entendidos y por falta de confianza. Se resisten cuando no comprenden sus implicaciones y sienten que les puede costar mucho más de lo que obtendrán como ganancias. Esta situación ocurre cuando hay falta de confianza entre las personas que inician el cambio y los empleados.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO 1

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Uno de los problemas de motivación que sufren nuestra civilización es el de la resistencia al cambio en el cual podemos encontrar cambios en la ciencia y tecnología, la educación, las costumbres y muchos otros factores que provocan constantes variantes en nuestro modo de vivir, de tal suerte que la comunicación se ha convertido en un factor muy importante para la sociedad.

La comunicación informativa, veraz, completa y oportuna puede reducir los temores y elevar el rendimiento de los agentes de cambio para la difusión de innovaciones.

La responsabilidad del agente de cambio es ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de este y aceptarlo positivamente. Según John Ketter y Leonardo Schlesinger nos dan una definición de Resistencia al Cambio y nos mencionan las razones por las que las personas se resisten.

La Resistencia al Cambio describe una conducta cuya intención es proteger al individuo de los efectos de un cambio real o imaginado.

Hay cuatro razones por las cuales las personas se resisten al cambio

- 1.- Un deseo de no perder algo de valor
- 2.- Una mala comprensión del cambio y de sus implicaciones
- 3 - Una creencia de que el cambio no tiene sentido para la organización
- 4.- Una baja tolerancia al cambio.

Las personas también se resisten al cambio por malos entendidos y por falta de confianza. Se resisten cuando no comprenden sus implicaciones y sienten que les puede costar mucho más de lo que van a ganar, estas situaciones ocurren cuando hay falta de confianza entre las personas que inician el cambio y los empleados

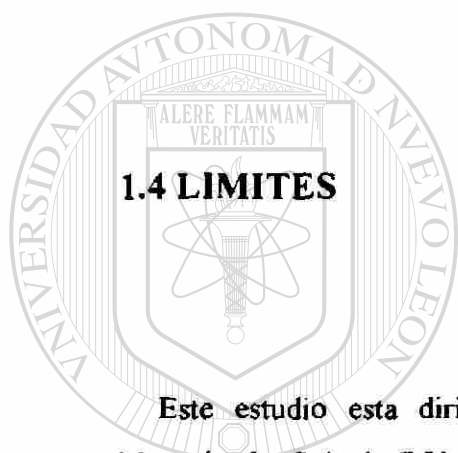
1.2 OBJETIVO DE LA TESIS

El objetivo primordial de esta Tesis es poder demostrar de una manera clara y contundente, que toda organización que realmente quiera alcanzar el éxito en todos sus niveles a través de los cambios, deberá tener una visión clara y precisa del crecimiento y desarrollo de la misma, en todos y cada una de las personas que laboramos en ella.

Así como determinar las causas por las que los empleados se resisten a la decisión de innovar

1.3 HIPOTESIS

Señalar las estrategias de comunicacion que reducen la resistencia al cambio, asi como poder lograr un mejor ambiente de trabajo y de compañerismo entre todos los trabajadores de la organizacion



1.4 LIMITES

Este estudio esta dirigido especificamente hacia la empresa DOFESA-Barrido Mecanizado, S A de C V , principalmente al personal del nivel de ejecucion.

Este estudio de analisis de puestos, como la aplicacion están enfocados a las necesidades de la compañía

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.5 JUSTIFICACION

Estoy plenamente convencido que la comunicacion es el principal elemento para que las organizaciones puedan alcanzar y proyectar sus objetivos a sus trabajadores, para que se conviertan en autenticas empresas exitosas

Con este trabajo de tesis pretendo lograr ese cambio tan importante y que tanto necesita la empresa en la cual estoy realizando esta investigación, y que a la vez pueda servir a todos aquellos pequeños y medianos negocios que quieran innovar su estructura.

1.6 METODOLOGIA

- 1 - Al iniciar la investigación solicitaremos autorización para el desarrollo de la misma al Director General de la empresa DOFESA-Barrido Mecanizado, S.A de C.V.
- 2.- Se entrevistará al Director General, en donde le comunicaremos el objeto de esta investigación y los beneficios que se obtendrían
- 3.- Se realizará la investigación sobre la base de observaciones y entrevistas. El objeto de esta plática será el conocer las funciones y las tareas específicas que desempeñan los empleados y percatarse si ellos están enterados de las innovaciones que pretende realizar la empresa
- 5.- Se entrevistará a los jefes y empleados de los diferentes departamentos.
- 6.- Análisis de la información recopilada
- 8.- Correcciones y ajustes necesarios

CAPITULO 2



EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

UANL

2.1 Que es el Cambio

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

“El cambio es una sucesion de diferencias en el tiempo, y es una identidad persistente” (1)

Con relación a esta definicion se puede ver tres elementos vitales que son

- 1 Diferencia
- 2 Tiempo
- 3 Identidad persistente

(1) NISBET. Robert. Cambio Social, pag 12

La Diferencia se refiere al cambio que ha sufrido algun objeto, es decir, cuando una persona dice que algo ha cambiado indica que existe una diferencia entre el objeto como lo ve y cómo lo ha visto antes

El **Tiempo** nos indica que toda diferencia debe suceder en un espacio. Para que pueda construir un cambio debe de ser sucesivo con el tiempo.

La **Identidad Persistente** ordena cosas diferentes El efecto temporal no es mostrar un cambio sino solo una diferencia.

Desde mi punto de vista, el cambio es una modificación del comportamiento para realizar exitosamente una nueva actividad o para obtener un objetivo determinado

Se puede decir que en muchas organizaciones las principales causas que producen el cambio, se debe a que los “directivos” estan intentando introducir cambios fundamentales y generales en la conducta y en los actos de sus supervisores y subordinados en toda la organizacion.

El fin de hacer un cambio en las organizaciones, es la de obtener un buen éxito al realizar el cambio.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.2 PROCESO REVOLUCIONARIO

Un cambio, mas que revolucionario se puede considerar que es evolucionista, ya que refleja la idea de que el cambio es producto de un ajuste menor tras otro, al que sirve de combustible el tiempo y las fuerzas ambientales

El cambio es realmente muy importante, ya que hoy en día los ambientes que rodean a las organizaciones están cambiando con rapidez y obligan a que las administraciones se muestren, más alertas e imaginativas que en tiempos anteriores

En la actualidad muchos directivos están intentando introducir cambios fundamentales y generales en la conducta y actos de sus supervisores y subordinados de toda la organización

Hace algunos años, el propósito del cambio organizacional estaba limitado a un pequeño grupo de trabajo o a un solo Departamento, especialmente en los niveles inferiores. En la actualidad se cubre a la organización como un todo y se intenta abarcar todos los departamentos y niveles de la organización e incluso a la Dirección de la misma.

2.3 DIMENSIONES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los cambios tienen múltiples dimensiones entre las que destacan

- El tipo de cambio de que se trata
- El tiempo en el que se piensa lograr el cambio
- La magnitud del cambio

Si se presenta un cambio en los hábitos, se requieren cambios no solo en las actitudes, sino también un nuevo patrón de comportamiento

Al cambiar de hábitos se modifican las relaciones con otras personas. Al cambiar de comportamiento, no solo habrá un cambio en la rutina, sino también en las conductas no comunes.

Se puede considerar que el cambio más difícil de todos es el de la sociedad, ya que esta cambia sus actitudes, motivaciones y sus objetivos lentamente.

2.4 ENFOQUES ESTRUCTURALES, TÉCNICOS Y HUMANOS

Existen cuatro enfoques importantes aplicados al cambio y estos nos ayudarán a considerar a las organizaciones como sistemas multivariados.

Los cuatro enfoques mencionados son los siguientes:

- 1 La tarea
- 2 La estructura
- 3 La tecnología
- 4 Los actores

La **Tarea** se refiere a la manufactura, a los servicios, etc., incluyendo el número de tareas secundarias diferentes, pero funcionalmente importantes, ya que existen en las organizaciones complejas.

La **Estructura** señala a los sistemas de comunicación, los de autoridad y a los del flujo de trabajo.

La Tecnología se refiere a los instrumentos técnicos que son de gran ayuda para resolver problemas de mediciones del trabajo, o asuntos relacionados con las computadoras, incluyendo las maquinas como tambien los programas.

Los Actores se refieren a las personas, aclarando que los actos realizados generalmente por las personas no queden solo en el dominio humano.

Estos cuatro puntos son muy importantes ya que son interdependientes, de modo que si existe un cambio en uno de ellos, provocará de seguro un cambio complementario o de represalia en uno de los otros

Quando se hace un cambio estructural con respecto a la descentralización, se presentara cambios en la ejecucion de varias tareas organizacionales, como también se presentarán cambios en la tecnología que se emplee, así como en la naturaleza y en las actitudes de las personas que participan en la organizacion

Quando en una organizacion se introducen nuevos instrumentos tecnológicos como son las computadoras o equipos de trabajo (maquinaria) provocaran cambios en la estructura, es decir, en el sistema de comunicacion y en las personas se van a presentar cambios en sus actitudes y en sus actividades, así como en la ejecucion de las tareas ya que ahora se van a poder realizar funciones que no se hacian antes y que ahora son posibles de realizar por primera vez

Una gran parte de los esfuerzos por lograr un cambio, surge de las personas, de la tecnología, de la estructura y de las tareas Como vemos, estos cuatro enfoques son importantes para hacer un cambio en una organizacion

“Los primeros enfoques estructurales se preocupan por mantener un estado de poder, casi tanto como por mejorar la ejecución de la tarea, y algunos de los enfoques hoy aplicados a las personas, se interesan tanto en proporcionar organizaciones que

satisfacen las necesidades humanas, así como en lograr eficaces ejecuciones de las tareas” (2)

2.5 ENFOQUES ESTRUCTURALES

Algunos de los esfuerzos por cambiar a las organizaciones, mediante su cambio estructural es.

- Uno se refiere a que el cambio estructural ha sido el principal mecanismo para los teóricos de la organización, es decir, se refieren a los principios que sirven para mejorar la ejecución organizacional por medio del mejoramiento de la estructura
- Otra idea es la descentralización, este es más moderno y más sutil, pero es muy amplio. La idea de cambiar a la organización descentralizando a la estructura fue invención de los administradores, ya que estos deben planear, organizar y controlar el cambio de acuerdo a sus principios de justicia social, para que la comunidad alcance niveles más altos en su bienestar en general. La tarea del administrador, por un lado es la de tratar de minimizar el impacto del cambio, y por el otro, de impulsarlo, ya que administrara el cambio es una de las muchas habilidades del administrador. Por lo tanto, este debe estar familiarizado con todos los aspectos del proceso de cambio incluyendo el decidir cuando se necesita, que es lo que se tiene que cambiar y como llevarlo a cabo.

El administrador o agente de cambio tratará que las personas no se opongan al cambio, haciéndoles ver que el mismo los beneficiará en

(2) BARTLETT, Alton. Cambio de la Conducta Organizacional, pag. 50

- Producen cambios positivos en las actitudes del personal
- Hacer que las personas se conduzcan de manera mas efectiva en resolver problemas y en relacionarse con los demas
- Hacen que se logre un trabajo organizacional mejor

Para concluir, se puede considerar a la descentralización como un mecanismo para cambiar a las organizaciones a un nivel meta, proporcionándoles una autonomía local que les permita realizar cambios adicionales

2.6 ENFOQUES TECNOLÓGICOS AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La aceptación de la administración científica y de la nueva tecnología, tuvo muchos problemas en su aceptación, ya que muchos trabajadores pensaban que con estos avances los iban a reemplazar de sus actividades, por ejemplo al crear un especialista en planeación pensaban que le quitaban a quien realizaba el trabajo la oportunidad de planear, pero no era así, ya que con el tiempo se dieron cuenta que era con el fin de facilitar el trabajo y que iban a progresar tanto ellos como la organización, ya que la administración científica creció, prosperó y cambió radicalmente la estructura y la manera de realizar los trabajos

“Alrededor de la década de los 40s , la tecnología había sido aceptada y estaba teniendo mucho éxito, debido a los avances que se habían dado, y gracias a esto surgió

la investigación de operaciones, la invención y explotación contemporánea de las computadoras” (3)

En todas las organizaciones, las innovaciones técnicas están generando cambios visibles, pero es importante que estas cuenten con el aspecto humano, ya que si no cuenta con esto podrían llegar a fracasar

Todo cambio que se propone en una organización, es con el fin de mejorar y de superarse. Observe que algunos antecedentes señalan que los cambios se inician cuando hay tensión dentro del sistema e intervenciones por parte del agente de prestigio (influyentes)

Si una organización quiere superarse, progresar, debe estar dispuesta a adaptarse a los cambios del mercado, a las condiciones económicas y a los descubrimientos científicos, si no de otra forma se quedarían estancadas, sin progresar

2.7 ENFOQUES A LAS PERSONAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Estos enfoques intentan cambiar al mundo organizacional mediante el cambio de la conducta de los actores que participan en la organización. Se afirma que al cambiar a las personas se logrará la invención imaginativa de nuevos instrumentos y se modificarán las estructuras, especialmente las del poder

(3) BARTLETT, Alton. Cambio de la Conducta Organizacional, pág. 54

Al hacer que cambien las personas, se lograra que cambien las soluciones dadas a las tareas y la ejecucion de estas, así como el crecimiento y las satisfacciones del ser humano.

Estas tendencias enfocada al proceso de cambio, en si constituyen uno de los rasgos distintivos principales de los enfoques a las personas. Y los enfoques tecnologicos y estructurales tienen a solucionar los problemas sin atender a los microprocesos que permiten generar y adoptar nuevas tecnicas para resolver problemas.

En el enfoque a las personas muchas organizaciones emplean la teoría X y Y de Mc Gregor

La teoría X se caracteriza por tener la dirección y el control por medio de la autoridad. Esta se caracteriza por tener un ambiente de desconfianza, temor y falta de comprensión. La toma de decisión está totalmente centrada en unas cuantas manos.

La teoría Y se distingue por su integración. Esta teoría permite a los miembros de la organización alcanzar fácilmente sus propios objetivos. Se caracteriza por tener un ambiente de confianza mutua. Los empleados reconocen su participación en la toma de decisiones.

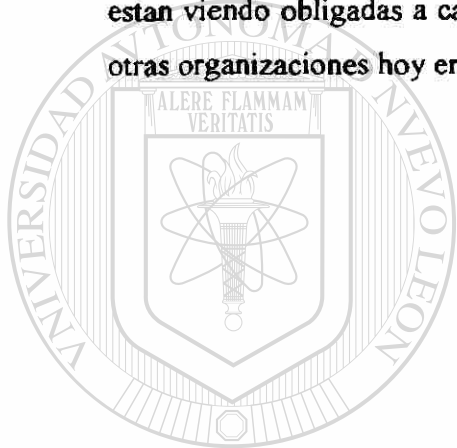
2.8 DESPERTAR ADMINISTRATIVO

En la actualidad hemos visto que los cambios han sido muy ventajosos y de mucha utilidad ya que con todas las innovaciones que se han realizado hoy en día, nos da la posibilidad de estar igual que la competencia, es decir, podemos competir al mismo nivel que los demás.

Estos cambios nos han ofrecido muchas ventajas, como son

- Las computadoras han reducido el lapso que requiere una toma de decisión.
- Nos han ofrecido conocimientos y técnicas administrativas nuevas.
- Se han multiplicado los descubrimientos técnicos
- Se han abierto nuevos mercados mundiales
- Se han intensificado los impulsos sociales para lograr la igualdad

Con todos estos progresos, muchas organizaciones que no han tenido un cambio se están viendo obligadas a cambiar de ritmo e incluso a desenvolverse como lo hacen las otras organizaciones hoy en día



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO 3



PROCESO DE LA INNOVACION EN LAS ORGANIZACIONES

UANL

3.1 PROCESO PARA LA INNOVACION

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El proceso de innovación consta de dos etapas por las cuales las organizaciones deciden cambiar

- La iniciación
- La ejecución

La primera, es la que nos indica cuando la organización tiene conocimiento de un cambio (innovación) y decide adoptarlo

La segunda, es cuando la organización pone en práctica la innovación, es decir, la realiza para progresar y superarse

“Sapolsky alega que las características estructurales de una organización (como su alta complejidad, baja formalización y baja centralización) facilitan la iniciación del proceso de innovación abriendo la organización a su ambiente, hace difícil para la organización ejecutar la innovación” (4)

Es importante que cuando las organizaciones lleven a cabo un cambio no lo realicen de manera de imponer algo porque con esto lo único que se lograría sería el que los empleados se resistan a este

El cambio se puede lograr fácilmente cuando el administrador toma en cuenta a los empleados solicitándoles su participación

La tarea del administrador es lograr un cambio y una estabilidad para que se pueda incrementar la productividad y todo lo que este a su cargo, así como el lograr y mantener una buena motivación entre los empleados.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



3.2 PROCESO DE LAS DECISIONES SOBRE INNOVACIONES

Hay que tomar en cuenta que una innovación no es un acto que se pueda realizar instantáneamente, sino que es un proceso que se da con el tiempo y consta de algunas series de acciones

(4) EVERETT, Rogers La Comunicación en las Organizaciones, pág. 164

Ryan y Gross nos mencionan cinco etapas del proceso de innovar

1 Etapa de enterarse

Aquí el individuo se entera de la idea de innovar pero carece de información. No está lo suficientemente enterado

2 Etapa de interesarse

El individuo se interesa por la innovación y busca más información al respecto.

3. Etapa de evaluar.

El individuo por su cuenta hace una evaluación (estudio) de la situación actual.

4 Etapa de ensayo.

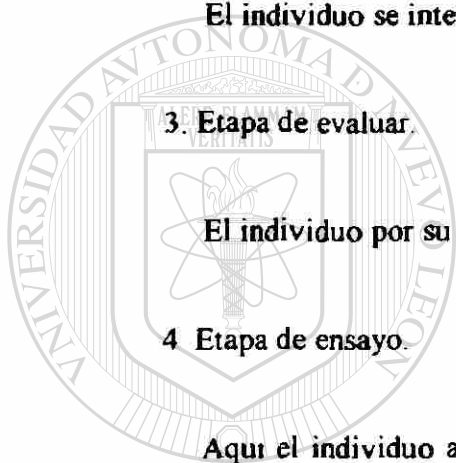
Aquí el individuo aplica la idea nueva con la intención de determinar su propia situación

5 Etapa de adoptar

El individuo adopta la idea de manera total

Desde mi punto de vista eliminaría la etapa de ensayo, ya que no es posible que el individuo la lleve a la práctica

En las organizaciones los que toman la decisión de innovar son los superiores, a estos se les conoce también como unidad de decisión y son los que tienen más autoridad que los adoptantes



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Al implementar un cambio en una organización, es muy importante que se tomen en cuenta las siguientes funciones que intervienen en dicho proceso.

- El conocer
- El persuadir
- El decidir
- El comunicar

Las primeras tres son las fases para formar la decisión Y las otras dos son las fases que se utilizarán para realizarla.

El conocer es la necesidad de un cambio y de una innovación; y esta se puede dar a conocer por medio de los superiores

El persuadir se caracteriza por una búsqueda de información, es decir, se hace una evaluación de la innovación dentro de la unidad de decisión (superiores)

El decidir se refiere a que se tiene que asumir una decisión formal, de aceptar o de rechazar la innovación. Esta decisión se puede llevar a cabo pacíficamente permitiendo la participación de los subordinados

El comunicar. Una vez elegida la decisión, se debe transmitir el mensaje de arriba hacia abajo

El actuar es la adopción para traducir a hechos la decisión de adoptar o rechazar la innovación dentro de la unidad adoptante. Aquí se lleva a efecto la decisión

Todos los pasos señalados anteriormente, son los que deben de llevar a cabo las organizaciones para evitar la resistencia al cambio

Los empleados se resisten al cambio debido a que la introducción de un cambio o innovación dentro de una empresa siempre es motivo de controversia debido a que en ocasiones no se trasmite la suficiente información para reducir los temores o evitar crear rumores que distorsionen los objetivos de las empresas

En la actualidad las empresas realizan el cambio de una manera drástica y los empleados se enteran de este por medio de un memorándum, circulares, o bien, a través de terceras personas reciben la noticia del cambio

“Rumor es una información diseminada que proviene de fuente desconocida, una transacción colectiva cuyos componentes consisten en una actividad intelectual y comunicativa” (5)

Hay dos clases de cambios dentro de la estructura de una organización:

1 Los cambios en las políticas.

Aquí no se toma en cuenta la opinión de los subordinados, solo las necesidades y objetivos de la organización

2. Los cambios culturales o sociales

Estos cambios no son consultados con las personas que se ven afectados directamente o indirectamente por la innovación. Aquí la organización si se preocupa por diseñar estrategias y planear la manera en que se pueda comunicar e informar debidamente a los involucrados en la introducción de dicha innovación.

Los cambios no se deben hacer de manera a imponer, sino a manera de comprender, es decir, más que imponer el cambiar la estructura y los procesos organizacionales se debe hacer en forma que se comprenda mejor el cambio

(5) HAROLDFEN, Edwin. Taxonomía de Conceptos de la Comunicación, pag. 34

Para concluir, puedo decir que estos dos últimos pasos son los que deben de llevar a cabo las organizaciones para evitar la resistencia al cambio

3.3 EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

La aceptación del cambio no puede surgir por sí sola, es necesario que se le explique al individuo el porqué del cambio, el porqué es necesario su aceptación, haciendo sentir al individuo importante, en donde sus opiniones y decisiones son tomadas en cuenta. Se debe hacer que el individuo sujeto al cambio comprenda los beneficios que traera consigo este, aclarándole sus dudas y temores y haciéndolo sentir valioso e importante.

El problema del cambio suele consistir en obtener el consentimiento o la aceptación mediante la participación

La tarea administrativa del Administrador, es la de estabilizar el cambio como un elemento esencial del proceso administrativo normal de evaluar cómo está funcionando el sistema, de determinar donde están presentando desviaciones de importancia y de identificar la fuente de perturbaciones.

Otra tarea del Administrador consiste en lograr estabilidad a la vez de un cambio, para incrementar al máximo la productividad de los procesos a su cargo y mantener una buena motivación entre sus subordinados

Se ha descrito funcionalmente el proceso de cambio como parte integral de las actitudes administrativas diarias del administrador. Por lo tanto, el cambio forma parte de las exigencias de trabajo de cualquier administrador, es decir, el cambio es una parte integral y esencial de toda conducta organizacional

CAPITULO 4

RESISTENCIA AL CAMBIO

John Kotter y Leonardo Sohlesinger nos dan una definición de la **resistencia al cambio**, y mencionan las razones por las que las personas se resisten

La **resistencia al cambio** describe una conducta cuya intención es proteger al individuo de los efectos de un cambio real o imaginado

Hay cuatro razones por las cuales las personas se resisten al cambio

- 1 Un deseo de no perder algo de valor Esto se da porque los individuos solo piensan en sus intereses y se olvidan del verdadero valor que significa el cambio para todos
- 2 Una comprensión del cambio y de sus implicaciones Creen que les afectará demasiado y que con los resultados solo se verán afectados ellos y no obtendrán satisfacciones

- 3 Una creencia de que el cambio no tiene sentido para la organización. Aquí la información que se maneja de los beneficios del cambio no es la correcta y que solo les traerá costos y no ganancias.
4. Una baja tolerancia al cambio. Es cuando la gente le teme a lo nuevo, es decir, a aprender nuevas cosas, conductas y habilidades. Se sienten limitados y se resisten al cambio.

Muchas veces cuando se quiere hacer un cambio, la gente se resiste a este cuando no comprende sus implicaciones y sienten que les puede costar mucho más de lo que pueden ganar. Estas situaciones ocurren cuando hay falta de confianza entre las personas que inician el cambio y los empleados.

Por eso es muy necesario que, cuando en una organización se piensa hacer un cambio, lo primero que hay que hacer antes de realizarlo, es platicar con los empleados de la organización y hay que hacerles ver y comprender que el cambio es necesario para progresar tanto ellos (personalmente), como el equipo de trabajo.

4.1 COMO SE MANIFIESTA LA RESISTENCIA AL CAMBIO

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El cambio en las organizaciones surge por avances en la ciencia, la tecnología, las comunicaciones y muchos factores más por los cuales se ven obligados a aceptar, ya que estas innovaciones son de gran importancia para la superación y el progreso de la compañía.

Existen dos clases de cambios

1. Los del ambiente familiar o social Este es de gran ayuda para el desarrollo personal, objetando que lo realizado por un miembro consanguíneo se apega a las reglas morales en su entorno social
- 2 Son los cambios socio-económicos que se derivan de las mejores tecnológicas.

Es muy necesario que todo grupo tenga una evolución, es decir, que cambie Las personas muchas veces se resisten al cambio porque para ellos es un obstáculo en el camino que se han fijado los individuos para satisfacer sus necesidades. Con esto se puede decir que la resistencia es algo más emocional que racional.

La resistencia al cambio se manifiesta en diferentes formas

- Ante el cambio oponen un silencio mortal
- Ante la presencia de una propuesta hacia el cambio se evade el tema.
- Se rechaza la sugerencia antes de que se haya explicado
- Ridiculizan la propuesta del cambio
- Encuentran muchas razones de que la idea no funciona

Los individuos intentan justificar su resistencia valiéndose de situaciones tales como.

La Estabilidad: Se evita el cambio porque se cree que se está trabajando y haciendo las cosas perfectamente y se obtienen buenos resultados.

Inversiones previas: Se resisten porque dicen que han intervenido en proyectos o que tienen una inversión anterior que les impide realizar este cambio

Contratos anteriores: Se puede evitar el cambio si se tienen contratos o compromisos con otras personas o instituciones que se resistan al cambio por no perder sus intereses

La resistencia no siempre se da ante un cambio, a veces estos son aceptados si las personas con las que se trata o que estan implicadas, trabajan juntas e intercambian ideas, esto hace que la confianza que existe haga que el cambio sea tomado en forma natural.

Cuando los cambios que se producen tienen una resistencia como respuesta negativa, se puede disminuir esta, haciendo que las personas implicadas participen en él para que conozcan todas sus causas.

El cambio debe estimular los intereses de los que se sienten afectados, crear en el trabajo cooperación y participación, si no se toman en cuenta al individuo al hacer un cambio se dará la resistencia.

Se evitará en gran medida la resistencia si se ayuda a las personas a comprender por sí mismas la necesidad de este cambio, y a darse cuenta de como se sienten al realizar algo tan importante que los lleve hacia la superación y el progreso de sus propias metas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Un cambio es un obstáculo en el camino que se hubiera fijado por costumbre el individuo para poder satisfacer sus necesidades

La resistencia al cambio constituye una característica humana y por lo tanto universal cuyas manifestaciones varían de un individuo a otro y de una situación a otra

El individuo manifiesta su resistencia con las siguientes características.

El Trauma: Es la fase inicial en la que el sujeto se imagina por sí mismo el peligro del cambio. Esta fase se caracteriza por ansiedad y pánico, sus reacciones son confusas y el individuo experimenta una dificultad para dominar la situación en la que se encuentra

La Inhibición Defensiva: Esta fase está caracterizada por un deseo de aferrarse a las costumbres o las tradiciones de evitar o de negar la realidad y de reaccionar con ira o apatía ante los acontecimientos. Aquí el individuo adquiere rigidez y se niega a considerar la posibilidad de cambiar su estilo de vida, sus valores o sus aspiraciones.

La Aceptación: Durante esta fase aparece un nuevo periodo de ansiedad, seguido normalmente de un periodo de depresión y mal humor. Aquí el individuo consigue superar este último periodo y empieza a reorganizar su vida, cambiando su percepción de la realidad

La Adaptación: En esta etapa el cambio se hace evidente una vez que el individuo entra en esta fase, empieza a modificar la imagen que tenía de sí mismo y le da un nuevo sentido a sus objetivos. Al tener nuevas experiencias le provocaran nuevas satisfacciones y a su vez desaparece la ansiedad y la depresión

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.3 CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

En la resistencia al cambio se distinguen dos aspectos fundamentales que originan el rechazo a la innovación

1. La empresa es quien decide el cambio.
2. El que lo sufre sin poder evitarlo es el individuo

Todo individuo que este en condiciones de aceptar o de rechazar un cambio, puede resistirse a este por multiples razones

- El deseo natural de conservar las propias costumbres o el status, aunque la situacion actual indique una clara inferioridad
- El temor al fracaso y la incertidumbre de los resultados
- El temor a una disminucion de prestigio, status o importancia, o el miedo a disgustar a los demas miembros del grupo
 - El temor a ser criticado, a perder la buena reputacion o el poder, lo cual denota una falta de confianza en el cambio y en sus partidarios.
 - El individuo no es el que a propuesto el cambio, el no ha participado en su elaboraci3n y el momento puede ser inoportuno, ya que el cambio puede representar un exceso de trabajo

Los cambios no siempre son rechazos La resistencia existe solo en casos en donde se da importancia al cambio, en donde los individuos solo son vistos como maquinas o como seres que no tienen derecho a opinar, tambien cuando no son tomados en cuenta y sobre todo que no son comprendidos sus temores, y en donde solo se les imponen los cambios sin pensar en como se veran afectados los individuos

Un individuo que se vea directamente afectado por un cambio y sin ningun poder de decision puede oponerse exponiendo sus motivos, rechazando tambien las actitudes que tome la Direcci3n quien se preocupa exclusivamente por los aspectos tecnicos

4.4 COMO ENFRENTARSE A LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Uno de los problemas a los que se tienen que enfrentar los ejecutivos, es a la resistencia por parte de los trabajadores

Esta resistencia se hace presente de varias formas

- Una reacción persistente de la producción
- Un aumento en el número de renuncias y de peticiones de transferencias.
- Discusiones entre los trabajadores y supervisores, hostilidad, y ocasiones se llega a la huelga

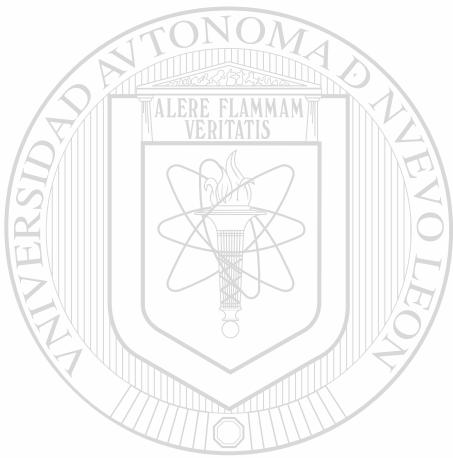
Los trabajadores se resisten al cambio debido a que tienen temor de perder el trabajo (por la antigüedad o algún derecho obtenido en el empleo), causando temor y resentimiento en la seguridad de su trabajo o en alguna presentación ganada con dificultad

Nunca se podrá evitar eliminar del todo la ansiedad de los trabajadores y supervisores; siempre existirá una resistencia al cambio, por la inseguridad que provoca en las personas

Por lo anterior, es muy importante meditar cuidadosamente cualquier modificación a los procedimientos, a las políticas a seguir que pueden afectar el status o ser interpretado como una amenaza contra la seguridad en el trabajo

Para reducir el temor de los afectados (trabajadores), se les debe dar la oportunidad de participar en discusiones y de planear los cambios propuestos antes de que sean introducidos

Es conveniente llevar a cabo reuniones periódicas e informales entre pequeños grupos de empleados afectados, en donde un representante de la gerencia administrativa esté presente y se muestre paciente, cordial y que escuche con atención las quejas de los empleados respecto a los cambios



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO 5

ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO

5.1 ESTRATEGIAS DEL FUNCIONAMIENTO DE UN GRUPO ANTE UN CAMBIO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1. La Imposición.

Aquí la autoridad es la que decide unilateralmente el cambio y es la que lo ordena, los subordinados ejecutan la orden y no discuten. Este se lleva a cabo mediante recompensas y sanciones.

Los efectos que puede traer la imposición es que los subordinados se convierten en ejecutores y su comportamiento es de tipo conformista. Aquí los empleados son considerados como máquinas.

2. El Condicionamiento.

Aquí la autoridad estimula una necesidad y estructura la situación para vincular la satisfacción del condicionamiento a la conducta deseada.

El efecto de este es que los empleados cambian de conducta en forma automática; y no existe ninguna libertad individual.

3. La Manipulación

Aquí existe una autoridad formal o informal (el líder) que utiliza una necesidad de los subordinados. Esta necesidad se logra satisfacer si el subordinado hace lo que el líder desea obtener.

Los efectos que trae la manipulación es que los subordinados se sientan confundidos y obligados a cambiar de conducta.

4. El Ejemplo.

Aquí la autoridad define el bien absoluto e indiscutible, y propone un modelo admirable en función de este bien. El subordinado se identifica con este modelo y se propone imitarlo, y si no lo logra se siente culpable.

El efecto de este ejemplo es que los subordinados efectúan una elección de conducta, adaptándose a la escala de sus valores. La duración de este cambio depende de la estabilidad de la escala de valores del grupo.

5. La Participación.

Aquí el grupo se hace sensible ante los problemas, hay una confrontación, una expresión y una utilización de la información adquirida. Los individuos y el grupo asumen posturas, deciden, se comprometen y apoyan el cambio escogido.

Los efectos de los subordinados es que adoptan e integran un cambio real de conducta, las oposiciones son mínimas porque están integradas gracias a la participación, la consulta y la auto-expresión. Los subordinados se sienten motivados y satisfechos.

Aquí los subordinados poseen todos los recursos necesarios para su desarrollo, existen mutua dependencia entre las metas de la organización y las de los miembros y se consiguen gracias a la libertad de cada uno y a la descentralización de los poderes en el interior del grupo.

5.2 NIVEL DE RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS

La resistencia al cambio es parte de las relaciones humanas, ya que existen en la naturaleza de todos los individuos el no oponerse a un cambio. Pero la realidad es que los empleados se resisten a la introducción de un cambio.

“La resistencia al cambio se origina principalmente por la amenaza al status y prestigio de los subordinados, así como por la distancia social entre el superior y sus subordinados” (6)

(6) MURILLO, Sonia. Relaciones Humanas, pag. 318

La participacion en todo proceso de cambio es muy importante para que se realice sin que exista una resistencia por parte de las personas a quien les afecta

Todos los administradores reconocen que la participacion por parte de los empleados facilita la comunicacion entre ellos y la Direccion, y poder convencerlos de que ellos mismos son los que estan llevando a cabo el cambio. Se puede decir con esto, que los superiores como los subordinados se ven envueltos en la planeacion y en la ejecucion del cambio, y asi se podra evitar la resistencia

Para lograr la participacion se necesita de actitudes y estados de ánimo positivos al entendimiento y a su colaboracion Para lograrlo se requiere de tiempo, ya que no se obtienen por derecho, sino por medio de un entendimiento mutuo que lo favorezca

Cuando las organizaciones quieren hacer un cambio considero que deben tomar en cuenta los enfoques propuestos por Larry E Greiner, y que son

- Enfoques Unilaterales
- Enfoque Participativo de Poder
- Enfoque de Autoridad Delegada

El primer enfoque se caracteriza por tener un estilo autoritario realizado a base de órdenes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El segundo enfoque consiste en que los superiores les dan la oportunidad a los subordinados a que participen y den alternativas para lograr una solucion a los problemas

El tercero y ultimo enfoque es lo opuesto del primero, ya que aquí los superiores pasan a los subordinados toda la responsabilidad para que definan y resuelvan dicho problema.

Existen otras cuatro estrategias para el cambio que son

Estrategia de aceptación: Aquí existe la cooperación, el entusiasmo y el apoyo

Estrategia de indiferencia: Esta se manifiesta por una apatía, se pierde el interés por el trabajo y los empleados trabajan solo porque se les ordena

Estrategia de resistencia pasiva: Aquí el empleado trabaja bajo protesta; trabaja de acuerdo a la norma.

Estrategia de resistencia activa: Esta se caracteriza por un tortugismo (intención de hacer el trabajo lento), el empleado comete errores y equivocaciones deliberadamente.

5.3 REALIZACIÓN DE LABORATORIOS

Para reducir la resistencia es conveniente llevar a cabo adiestramiento en laboratorios, con el fin de lograr y de poner la mayor parte de nuestra estrategia en las situaciones surgidas por el trabajo en los problemas intergrupales reales, en las situaciones reales que se crean entre el ambiente familiar y la del trabajo, y sobre todo, poder enfrentarlas en el momento y en el lugar oportuno

Estos laboratorios pueden ser una terapia para los trabajadores, y es conveniente que se lleven a cabo tres meses con duración de tres o cuatro sesiones durante las tardes, en donde al trabajador se le entregara el material necesario para que realice su trabajo. Esto hay que hacerlo de manera agradable, sin llegar a la monotonía

Es muy importante que cuando se lleven a cabo estos laboratorios no se obliguen a realizarlos a los trabajadores, deben asistir voluntariamente, porque en lugar de participar y estar pendiente de lo que se está diciendo, solo estarán pensando el porqué están ahí y no van a dedicarse a trabajar con los temas que se estuvieran tratando.

El objetivo central del adiestramiento en laboratorio está en desarrollar una cultura en el trabajo en que puedan relacionarse interpersonalmente unos y otros, para que esto, a su vez, permita a las organizaciones ser más eficiente, efectiva y capaz de resolver los problemas que se les presenten.

La resistencia a los cambios metodológicos pueden superarse haciendo que las personas implicadas en el cambio participen en él para que conozcan en consecuencia todas sus causas, con la participación de estos, se obtiene que lo acepten libremente. Ya que la verdadera participación se basa en el respeto, y este se adquiere espontáneamente, solo aparece cuando todos se dan cuenta de que necesitan el apoyo de los demás.

El cambio debe tener un objetivo progresivo, tiene que ir dirigiendo a resolver uno o varios problemas, y tiene que ser práctico y eficaz.

El cambio tiene que ser impersonal y no dar lugar a que existan prejuicios. Si el cambio beneficia a un grupo en perjuicio de otro, jamás se podrá alcanzar una plena cooperación, ya que el cambio tiene que ser evaluado objetivamente.

5.4 EL CAMBIO CONDUCTUAL COMO MEDIO DE INCREMENTAR LA EFICIENCIA

Muchas organizaciones en lugar de realizar laboratorios para estudiar los procesos de cambio en la conducta, prefieren mejor la ayuda de un agente de cambio. Ya que el propósito del agente de cambio, entre otros, es el de

- Incrementar la eficiencia y la calidad
- Disminuir el ausentismo y la rotación de personal
- Reducir los costos

Los principios de acción que el agente de cambio considera importantes se encuentran:

- Es más fácil cambiar primero la conducta y después las actitudes.
- Trabajar del nivel más alto hacia abajo, es decir, se aceptará mejor el cambio si se obtienen el apoyo total, sincero y franco de la gerencia
- La obligatoriedad de romper con la barrera sónica de actitudes. Para lograr esto sería necesario estimular a los trabajadores para sacarlos de su rutinaria manera de tomar la conducta
- La mejor manera de obtener cambios de conducta simulados sería proporcionando un clima y un laboratorio especialmente diseñado donde los trabajadores aprendan nuevas conductas y experimentaran con ellas (sin arriesgar nada)

5.5 EL DISEÑO DE ENTRENAMIENTO

El diseño de entrenamiento tiene como fundamento un entrenamiento en las habilidades que permiten mejorar las comunicaciones formales. El paso inicial es mejorar la capacidad para la comunicación formal de cada persona.

Este diseño también brinda la oportunidad de que cada sujeto represente el papel más adecuado de los tres tipos que a continuación se mencionan:

1. Como entrevistador.

Aquí tenía el tiempo y el lugar para probar una serie de nuevos enfoques de los problemas de trabajo reales, utilizando los casos similares a los que se enfrentaban diariamente y a recibir de los compañeros retroalimentación respecto a conductas nuevas.

2. Como entrevistado.

Aquí tenía la oportunidad de enfrentarse a un gran número de tipos de jefes (autocrático, exigente, etc.), es decir, tenía la oportunidad de hacer comparaciones

3. Como miembro del público.

Tenía la ventaja de ver y analizar influencias reales entre la gente en una situación de trabajo, como también la oportunidad de meditar respecto a lo que haría en circunstancias parecidas y de experimentar con enfoques diferentes.

5.6 UNA ESTRATEGIA PARA SOBREVIVIR: LA CALIDAD

En un medio tan competitivo, a menudo se pregunta uno por la estrategia mas adecuada para enfrentar este reto y al mismo tiempo se habrá respondido con una palabra que hoy en dia puede sonar a panacea o remedio para todo mal **la calidad**.

¿Pero , que significa la calidad? Que hay mas alla de la definición etimologica proveniente del latin qualitas, que traduce “cualidad” o condiciones en las que algo se representa como deseable o no? ¿Que implica el que un producto o servicio se perciba como algo con buena calidad, o sea, “algo atractivo que se necesita o que se desea adquirir”?

La calidad permite apreciar una cosa como igual, mejor o peor que otras de su misma especie De ahí que el concepto de calidad implique comparacion. La meta de un producto es tratar de ser “el mejor de su clase” para poder competir y resistir la comparación que esto significa

Por eso la Calidad es ante todo, reflexion y evaluacion que engendra acciones cada vez mas acertadas para servir al cliente, para el exito del negocio

Su filosofía es un esfuerzo sistematico de reflexionar, de profundizar y de organizar, que en lugar de complicarnos y sacarnos de la realidad, nos fuerza a aprehenderla mejor para dirigirla y dominarla Con esto nos lleva al concepto de Control Total de Calidad, una forma de ver los distintos aspectos de la Calidad se muestra en la siguiente tabla

Clasificación	Nomenclatura	Elemento de Calidad Morfológico	Evaluación Cuantitativa	Evaluación Cualitativa
Calidad Primaria	C Inherente C Inmanente	Desempeño, función, seguridad, valor	Aseguramiento de la Calidad física o química	Parametro estadístico Sondeo/ inv
Calidad Secundaria	C Selectiva C Externa	Forma, color, sabor, etiqueta, empaque	Sensorial Insp (prueba)	Util o vendible
Calidad Terciaria	C Sensorial C Psicológica	Nombre de la marca, marca registrada	Sondeo psicologico (experimento)	Distribucion y cantidad de ventas y demandas
Calidad Cuaternaria	C Servicio C Conducta	Servicio "Software" o tecnologia	Frecuencia de re-visitas/re-compras	Satisfaccion del cliente

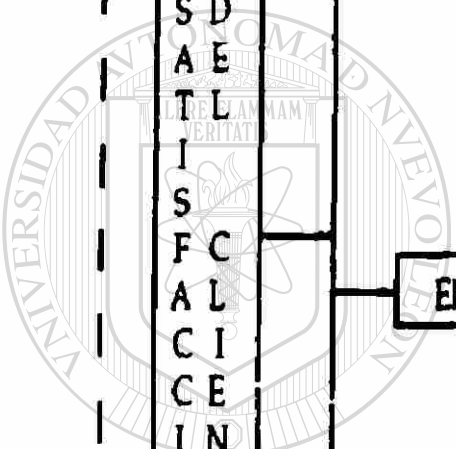
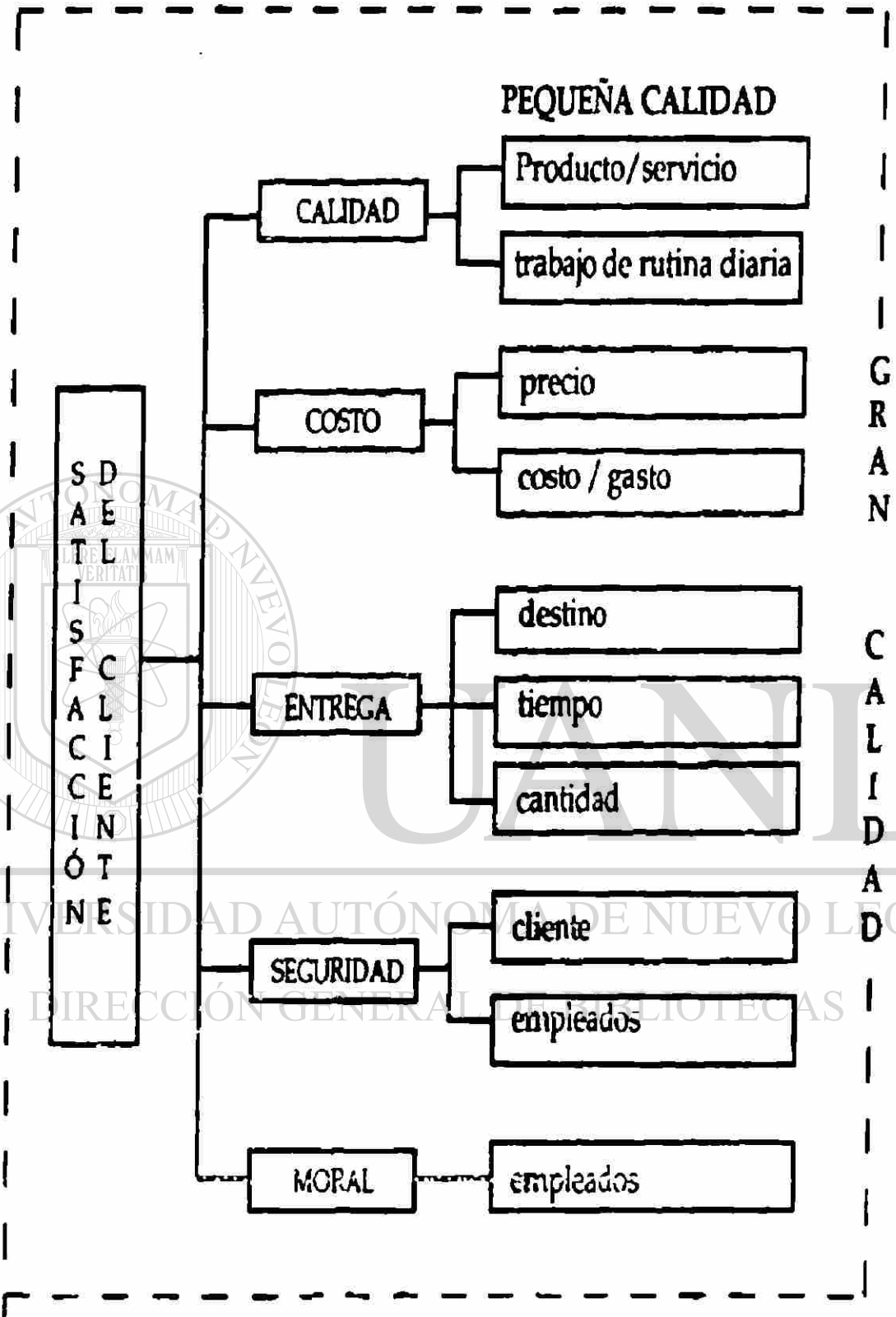
Gran Calidad

¿Que espera el cliente en terminos de Calidad?

Un cliente sabe si recibe el producto deseado por él en el lugar adecuado, en el tiempo acordado y en la cantidad solicitada. Por otra parte, el producto no debe ser ni para el cliente ni para los empleados que lo manejan. Además, la moral de los empleados que colaboran en la empresa, esa capacidad de reconocer y aceptar sus responsabilidades, es también percibida y comparada por el cliente.

En resumen lo importante es visualizar la Gran Calidad como un todo y no únicamente la Calidad vista parcialmente (pequeña calidad) en el producto o servicio que brindamos a nuestros clientes.

Dentro de este cuadro tan amplio, es obvio que la Calidad como concepto y como práctica no funciona por decreto, ni es responsabilidad de un área, nivel o persona específica. Una característica de los modelos de Control Total de Calidad es el concepto de “grupo” donde uno solo no puede tomar la decisión, pero uno solo es responsable. O sea la Calidad no es decidida por una sola persona, pero el directivo máximo sí es el responsable de que se logre.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



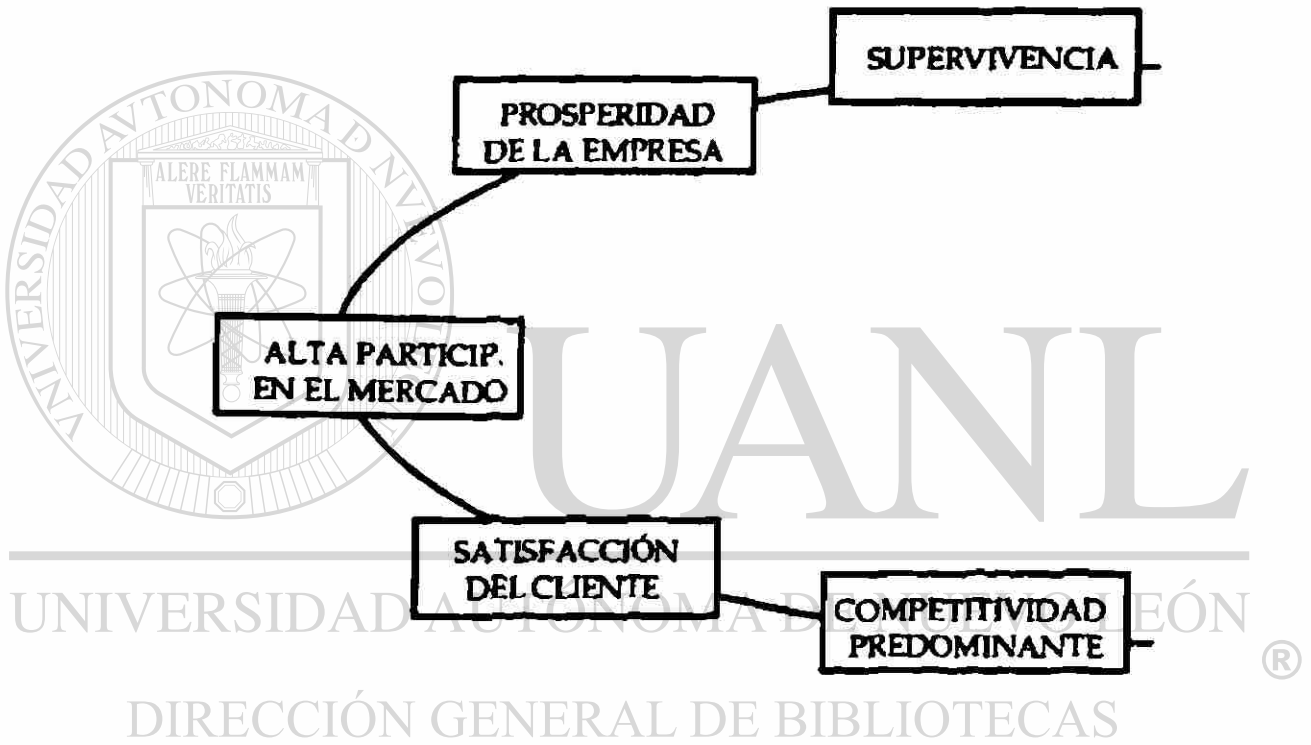
5.6.1 EL DIRECTIVO Y LA ESTRATEGIA POR LA CALIDAD

La competitividad del negocio, responsabilidad de la gerencia, implica su administración. Por tanto, la calidad en la administración de una empresa implica en:

- La estabilidad de la compañía
 - Su índice de crecimiento
 - La capacidad de toma de decisiones con riesgo
 - El liderazgo ejercido
 - La efectividad al establecer la forma de organizarse y de asignar personal o empleados
 - Su flexibilidad
-
- Lo adecuado de las decisiones estratégicas
 - La capacidad productiva o predecibilidad
 - La conformidad entre los planes y los resultados

Como vemos estos aspectos administrativos son la vida de una organización. Luchar por ello es luchar por sobrevivir.

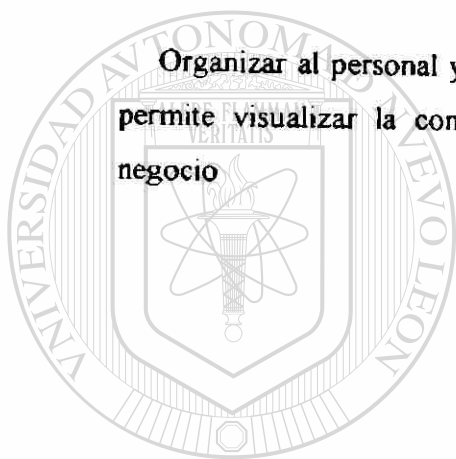
El auténtico directivo sabe que la supervivencia se da solo cuando la compañía prospera, lo que es consecuencia de una alta participación en el mercado, que a su vez significa que los clientes están satisfechos, y todo ello solo es posible cuando se tiene una competitividad muy grande.



Administrar un negocio significa cuidar dos grandes áreas producción y mercadotecnia

La administración del negocio obviamente está orientada al desarrollo de nuevos productos y procesos que satisfagan a los consumidores, de tal manera que este hecho nos permita permanecer en el mercado por largo tiempo

Organizar al personal y los recursos con mira a la innovación, a una mejor calidad permite visualizar la contribución de cada área al logro de la competitividad del negocio

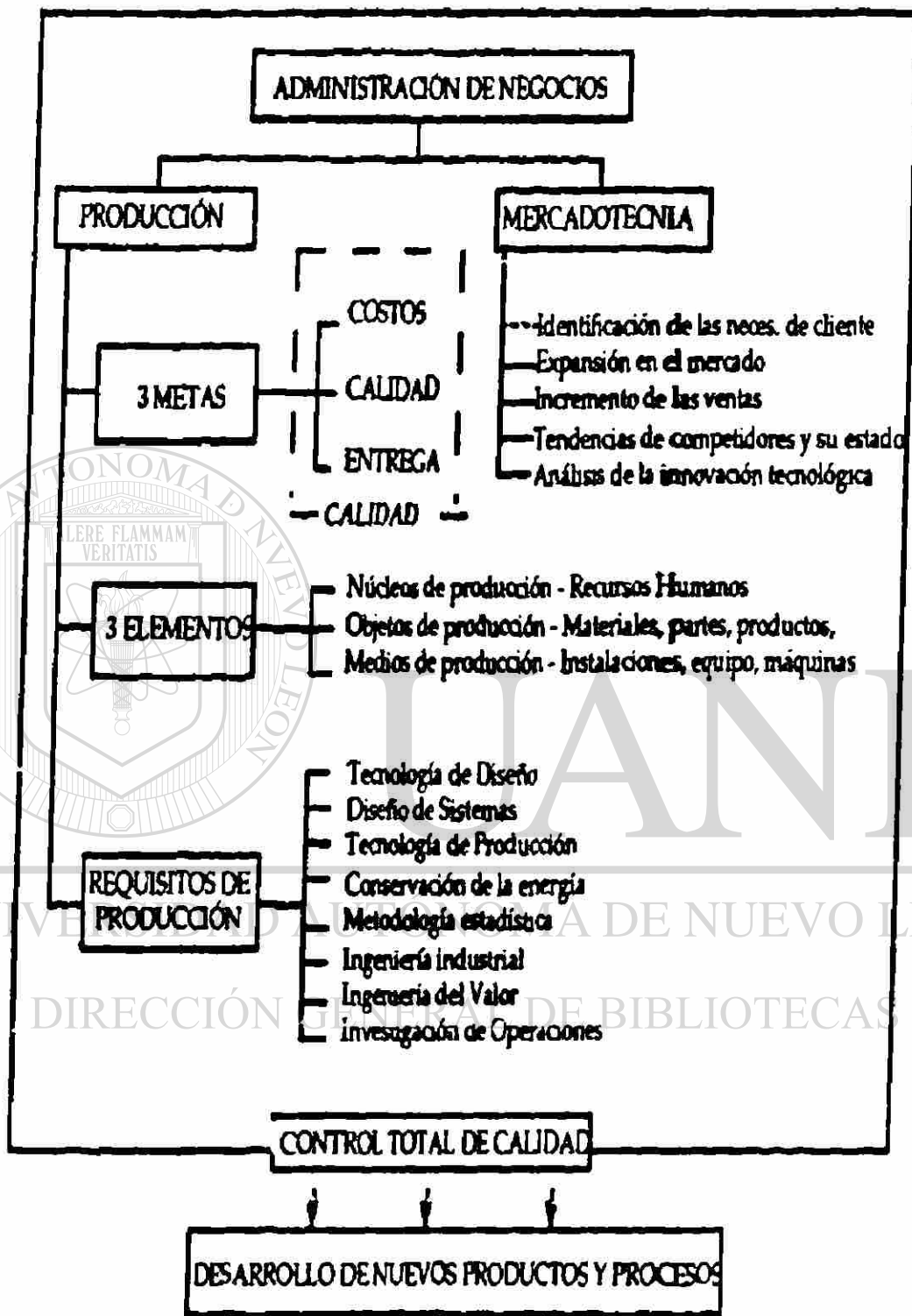


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



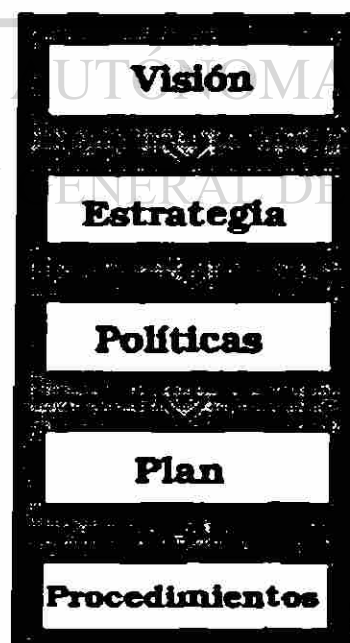
AREA	CALIDAD	CARACTERISTICAS
<p style="text-align: center;">Mercadotecnia y Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de los clientes • Ampliar el mercado • Ampliar las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño, costo, peso, durabilidad • Mercado creciente • Incremento de la tasa de ventas
<p style="text-align: center;">Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar nuevos empleos • Educar y entrenar • Mejorar el desarrollo de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal talentoso, con perspectivas • Planes de estudio, eventos de instruccion • Asesoría, sondeos, consejería
<p style="text-align: center;">Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir prestado dinero • Preparar hoja de balance • Control de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia, permanencia • Precisión en la información
<p style="text-align: center;">Investigación y Desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar nuevas tecnologías • Desarrollar nuevos productos • Desarrollar nuevos procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación, durabilidad, rapidez • Satisfacción del cliente • Predominio sobre los competidores

5.6.2 CAMBIO EN LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA

Como administrar una empresa para satisfacer a los clientes, no solo son los mejores esfuerzos de cada quien para mejorar; es necesario que esos esfuerzos sean orientados por la Dirección, la cual ahora debe jugar un papel diferente al del director pasivo y encerrado en su oficina, para orientar correctamente es necesario involucrarse en la operación, conocerla, auditarla, hacerla participe y apoyarse en datos.

Esto requiere un cambio en la constitución de la empresa para que todas las áreas y todos los niveles aporten a la satisfacción del cliente.

Esta modificación de la constitución de la empresa implica tener muy claros los elementos que la componen y su relación jerárquica:



5.6.3 CAMBIO EN LA FORMA DE PENSAR

Para convertir una organización administrada por métodos tradicionales en una donde se dé el Control Total de Calidad, **es necesario un cambio en las actitudes y conductas de las personas**. Se necesita que cada persona que trabaje en una empresa aporte su iniciativa y creatividad para lograr la supervivencia

Cuando se habla de cambio no significa solo quitar algo para poner algo "nuevo" o distinto, significa especialmente dejar que fluya la sabiduría innata de nuestro recurso humano. ¡No hay activo más desperdiciado en las empresas que los cerebros inactivos de un gran número de empleados creativos!

Este cambio en la manera de pensar se dará más fácilmente si la Dirección lo propicia y lo promueve. Hay que cambiar la forma de pensar de cada uno de los empleados

Por lo general, el cambio en la manera de pensar y de comportarse que hace posible la puesta en práctica del Control Total de Calidad se traduce en las siguientes expresiones

- No se enfurezca
- No grite
- No se salga si no está de acuerdo con algo
- Hable con datos, piense con datos, actúe con datos
- El control de calidad no es otra cosa que el control de la variación
- El cliente no es un dios, pero sí es un rey
- No pelee con su cliente, ya que es un rey
- Escuche antes de dar órdenes

- No controle por resultados, sino durante el proceso
- Cualquier actividad o informe debe presentarse como un caso de ruta de la calidad
- Controle totalmente durante el proceso, y no necesitara inspeccion final
- Control de calidad no es ajustarse a las especificaciones o a los dibujos, sino a los requerimientos del cliente-necesidades
- No cometa siempre los mismos errores

Es importante recordar si la Dirección no es la que primero se involucra y compromete con el Control Total de Calidad, no es posible desarrollar procesos efectivos de cambio.

5.6.4 GRUPOS DE MEJORA CONTINUA

La empresa competitiva requiere hoy en día que todo su personal aporte a la sobrevivencia del negocio. Esto se logra, por una parte haciendo que el trabajo diario se conozca bien, sea más atractivo, tenga retroalimentación y haya oportunidades para aprender; pero especialmente fomentando la participación en la solución, planeación y control de problemas.

Esta participación en la solución, planeación y control de problemas no es en forma individual sino grupal. El control de la rutina diaria en los trabajadores (mantener el estado de algo y mejorarlo) se fortalece cuando es ejercido en grupo.

En una estrategia de Control Total de Calidad, estos grupos, denominados Grupos de Mejora Continua, controlan (mantienen y mejoran) los aspectos de la Gran Calidad (producto, servicio, entrega, precio, costo). En pocas palabras, son grupos de personas que voluntariamente trabajan en la mejora continua de sus actividades de rutina diaria,

siguiendo una metodología que se llama Ruta de Calidad y se apoya en las siete herramientas básicas.

Cuando se trata de esta forma se contribuye a la autorrealización del hombre, a lograr que el hombre se haga más hombre.

5.6.5 EL CTC COMO ESTRATEGIA

He comentado que la razón principal para establecer una estrategia de Control Total de Calidad es la supervivencia. Los tiempos que ahora vivimos, con fenómeno de globalización, de formación de bloques económicos, con mercados cada vez más difíciles de ganar, afectan la competitividad de las empresas. Luego es responsabilidad del alto directivo dirigir a su gente, a su empresa, hacia esa mayor competitividad.

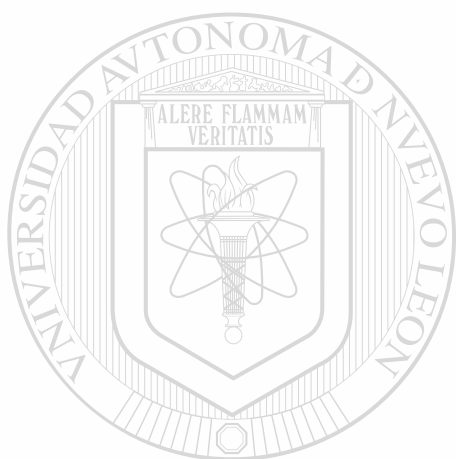
Con la plática que realice con el director de la empresa me comentó que un líder que busca las utilidades a corto plazo es negociante, el que busca las de largo plazo, es un verdadero empresario y un verdadero líder.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El Control Total de Calidad es un esfuerzo sistemático de reflexionar, de profundizar y de organizar, que en lugar de complicarnos y sacarnos de la realidad, nos hace poner los pies en la tierra para “hacer, desde un principio, las cosas como debieran hacerse para satisfacer a nuestros clientes”

5.6.6 RECAPITULACION

Los principales elementos del proceso que debe desencadenarse para llegar a la implementación del CTC. El diagrama que aparece a continuación resume los conceptos mencionados, mostrando su interrelación.

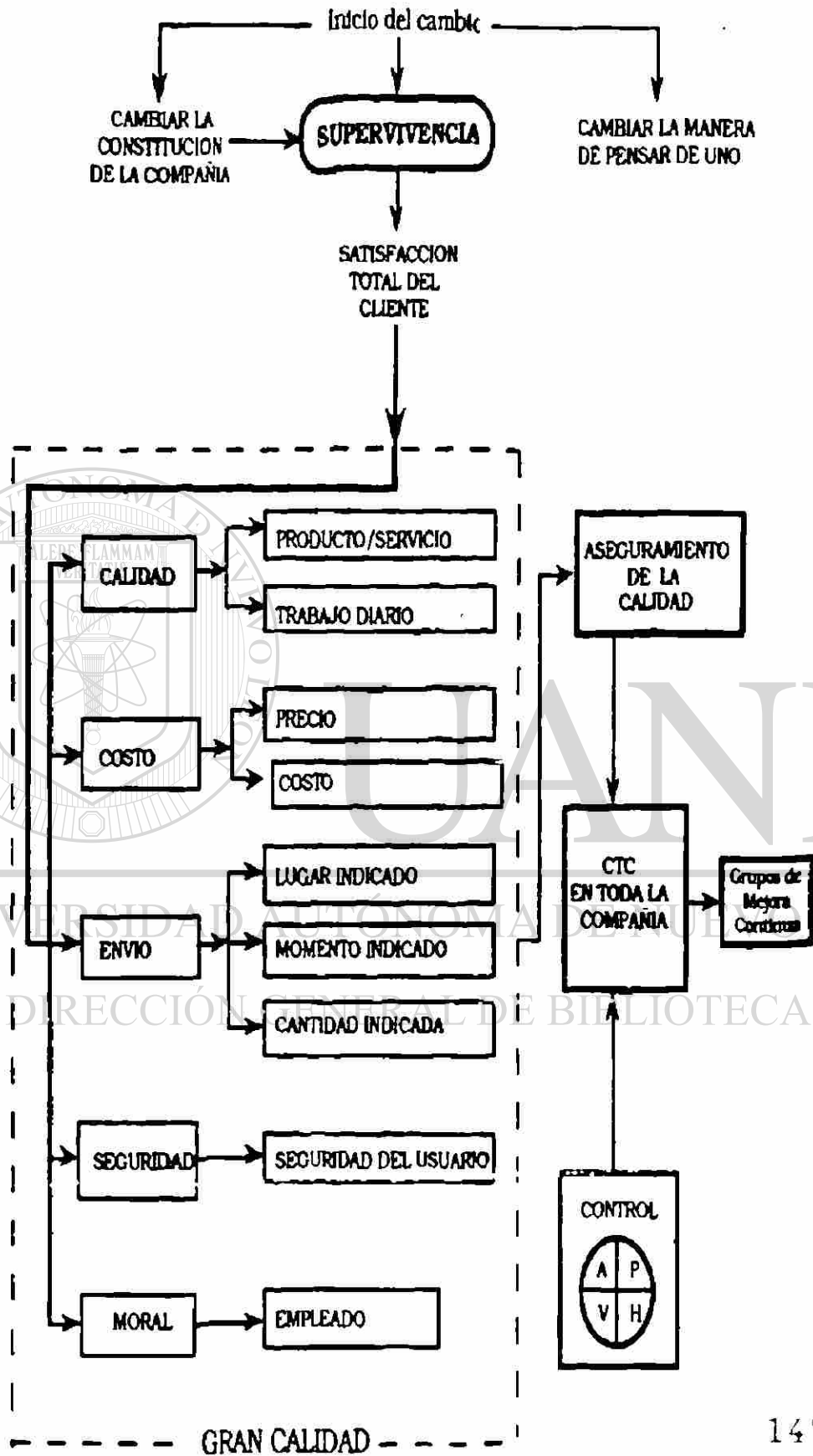


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



148547

CAPITULO 6

PROCESO DE IMPLEMENTACION

Cada uno de los conceptos de la estrategia del Control Total de Calidad conlleva muchas actividades. Ante esa magnitud es necesario establecer un plan o programa cuyo desarrollo asegure el éxito de su aplicación en la empresa.

Un plan para poner en práctica el Control Total de Calidad, podría contener las siguientes actividades:

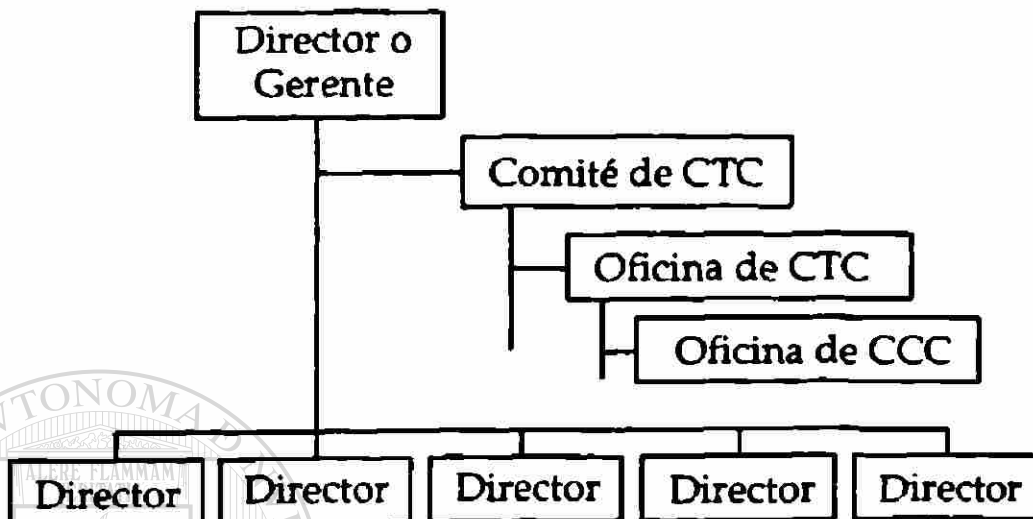
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- **Compromiso y Organización.**

1. Establecimiento del compromiso de la alta dirección con la implementación del CTC y con las actividades de los círculos de control de calidad. Debe establecerse el por qué de esta decisión.

Para ello es básico conocer los conceptos básicos de CTC, sus beneficios, la importancia del cliente, el valor del recurso humano, la necesidad de optimizar recursos y tecnología, lo vital del ciclo de control y aspectos similares.

2 Organización de un comité directivo o de un consejo



3 Designación de los miembros del comité de CTC

4 Organización de una oficina de CTC para los miembros del comité o consejo, así como para la promoción del CTC

5. Designación del director de la oficina de CTC así como de los facilitadores de CTC

Estos últimos son el apoyo metodológico para la implementación del CTC en toda la organización.



- **Planeación.**

- 6 Establecimiento de la política de implementación del CTC y del programa para lograrlo. Esto debe hacerlo el comité o el consejo
7. Visitas a otras empresas o países para visualizar la operación del CTC, por parte de la alta dirección, los gerentes, así como del director de la oficina de CTC y de los facilitadores

-
8. Establecimiento de un plan adecuado a las condiciones de la empresa y de su correspondiente calendario de implementación, esta actividad es responsabilidad del director de la oficina de CTC

- **Educación y Entrenamiento.**

- 9 Realización de eventos de educación, dirigidos a la alta dirección
- 10 Realización de actividades educativas dirigidas a la gerencia, al director de la oficina de CTC y a los facilitadores de CTC

11. Preparación del material educativo para la aplicación del CTC y de las siete herramientas del control de calidad. El material deberá ser diseñado para directores, gerencia media, staff y supervisores.
12. Puesta en práctica del programa de educación y entrenamiento, a cada nivel, según lo programado. Esto incluye la aplicación de los conceptos aprendidos.

- **Primeras Acciones.**

13. Una vez terminado el entrenamiento, "sacudida" de cada sección o departamento para identificar, con ayuda de los subordinados de cada sector, sus fuerzas y debilidades.
14. Diseño de un proyecto, como ejercicio de los casos de Ruta de Calidad (o de mejoramiento del control de calidad) y de la utilización efectiva de los datos; desarrollo de éste con aplicación del ciclo de control (los ocho pasos de la ruta de calidad). Repetición de este ejercicio para el siguiente aspecto de menor dificultad. Cuando ya se esté familiarizado con el proceso, enfrentamiento con los proyectos críticos o importantes para el mejoramiento.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



15. Realización de eventos educativos para los supervisores, en aspectos relacionados con los Circulos de Control de Calidad

16. Promocion e instalacion de circulos de calidad piloto, voluntarios y con supervision tambien voluntaria, para practicar de nuevo los ocho pasos de la ruta de la calidad Repetición de estas actividades hasta terminar con lo estipulado en el plan y en el programa

• **Administración por Políticas y Estandarización.**

17 Preparación de un borrador de administración por politicas, por parte de la oficina de CTC

18 Obtencion de la aprobacion por la lata direccion y el consejo de CTC Aqui es necesario destacar la necesidad de fortalecer las relaciones horizontales en la organización, de tal manera que pueda lograrse la satisfaccion del cliente de una forma muy suave, sin improvisaciones Esto conlleva un proceso de estandarizacion de procedimientos, no solo dentro de las propias areas sino entre ellas

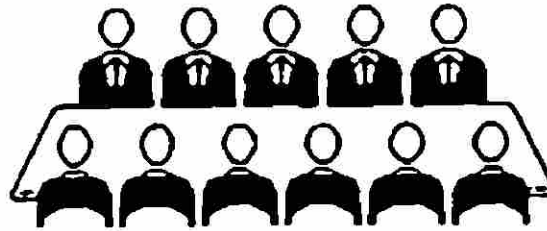
19 Despliegue de las metas Se inicia con el despliegue de las metas de alta direccion al siguiente nivel Posteriormente se va llegando hasta los niveles de supervision

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Asegurar la satisfaccion del cliente y la supervivencia del negocio requiere del establecimiento de metas precisas que se espera lograr de 1 a 2 años Estas metas no solo se enuncian sino que se despliegan de toda la organizacion, ya que solo podran lograrse con la participacion de todos

Cada persona de la organizacion debe ser consciente de la contribucion que se espera de ella para el logro de las metas del negocio, de tal manera que a partir de este momento pueda establecer un control de rutina diaria para evitar desvios y puntos de control que aseguren el cumplimiento del trabajo que le corresponde

20 Implementación oficial de la administración por políticas En el desarrollo oficial de la administración por políticas, cada persona que forma parte de la organización, debe tener muy claro que su aporte no puede reducir a mantener de manera perenne unos procedimientos o estándares previamente establecidos, sino que su tarea es mejorarlos continuamente



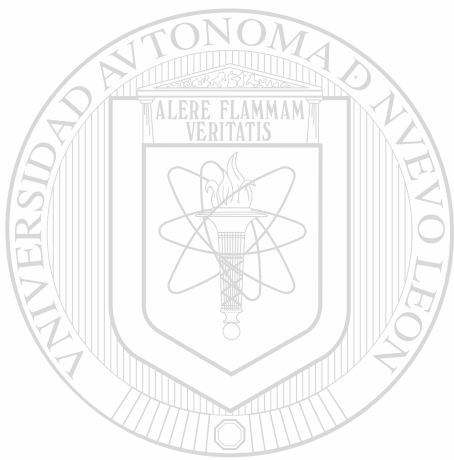
Luego es necesario promover de manera permanente la mejora de los estándares establecidos y diseñar otros a través de una amplia participación (dos o más cabezas piensan más que una) y mediante la aplicación del ciclo de control (planear, hacer, verificar, actuar), de manera que los cambios se realicen científicamente

En la promoción de la participación juegan un papel vital los facilitadores de los círculos de control de calidad. Pues no se busca la participación por el simple hecho de que se adoptó un esquema participativo de organización, sino porque a través de esta forma de trabajo se organizan pequeños grupos para el aprendizaje y práctica de la ruta de la calidad y de las herramientas y procesos que están involucrados en ella

Se puede observar que los primeros once puntos están relacionados con la estructura, los siguientes a la gerencia media y poco a poco se cubren todas las áreas y todos los procesos

El proceso que involucra estos 20 puntos se inicia con la decisión estratégica, indelegable e ineludible, poca o mucha información, pero muchísima voluntad

Enseguida se elabora el plan de trabajo, que es la etapa de planeacion como un proceso escalonado de toma de decisiones, para decidir hoy lo que quiero que suceda mañana. Esta planeacion es activa, participante, en grupo se hara un camino propio hacia la satisfaccion del cliente y por tanto a hacia la sobrevivencia.



UANL

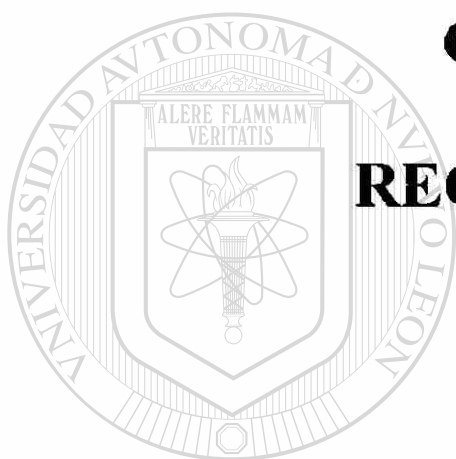
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO 7

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES



U A N L
D O F E S A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
"DISTRIBUIDORA O'FARRIL DE EQUIPOS
ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V."
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ADMINISTRACION POR CALIDAD

Proceso de cambio cultural para la calidad del trabajo

I INTRODUCCION

- Empresa fundada en 1974 con 70% de capital mexicano y 30% capital extranjero
- Se elaboran repuestos automotrices que se distribuyen tanto a nivel nacional como internacional
- La capacidad de la produccion es de 13,000 toneladas anuales
- Actualmente laboran 156 personas (92 sindicalizados y 64 no sindicalizados) y 6 directivos

II SITUACION

La empresa DOFESA actualmente tiene una serie de anomalías como son accidentes laborales por año, y se dan debido a que no se ha realizado un análisis de los mismos, aparte que no cuentan cursos actualizados y desconocían totalmente las necesidades de los cursos de capacitación

Otros de los problemas de dicha empresa, es que no cuentan con equipos de trabajo y no les daban reconocimientos a los empleados por desempeñar sus funciones, y les faltaba motivar más a los trabajadores por medio de incentivos

El papel que desempeñe en este trabajo fue

Técnica

La técnica que utilice en el presente caso fue la observación participante y la de entrevistador

El método que lleve a cabo fue el descendente

Problema

Este problema surgió por búsqueda al observar que dicha compañía tenía problemas para realizar un cambio en sus funciones, ya que la competencia les estaba ganando en producción y calidad. Dicho problema se da en los superiores ya que quería hacer el cambio sin contar con los subordinados, y era por eso que se resistían a este debido a que desconocían el motivo del cambio.

Algunas de las sugerencias que propuse fue que antes de realizar un cambio lleven a cabo los siguientes pasos

Primero - Tienen que conocer que existe la necesidad de un cambio y a su vez darlo a conocer por medio de los superiores

Segundo - Tienen que persuadir a las personas por medio de la búsqueda de información. Aquí los individuos se preocupan y buscan por su cuenta información.

Tercero - Aquí tienen que tomar la decisión de aceptar o rechazar dicho cambio. Es importante que en este paso todos los niveles de la compañía participen.

Cuarto - Una vez tomada la decisión se tiene que transmitir el mensaje, es decir comunicarlo.

Quinto - Consiste en actuar llevando a efecto la decisión.

Estos pasos son importantes ya que al llevarlos a cabo se logrará reducir la resistencia al cambio ya que los trabajadores se darán cuenta que los están tomando en cuenta y que antes de realizarlo se les está informando primero, y sobre todo, les están pidiendo su participación. La persona, indicada para introducir estos cambios (procesos) es el administrador, ya que está buscando lograr incrementar la productividad y mantener una buena motivación entre los empleados.

También es necesario que se impartan a los empleados cursos de capacitación, de entrenamiento, dinámicas, con el fin de que exista más convivencia entre superiores-subordinados.

A la empresa citada se le propuso implementar el programa de la Administración por Calidad en toda la organización, en sus esfuerzos por superar los problemas que se han suscitado debido a la inestabilidad económica que nuestro país está viviendo, lo que significaría un cambio cultural de trabajo, una participación más activa, involucrar a todos los niveles, usando un criterio y un lenguaje común en busca de cumplir con los requisitos y lograr las metas que nos hemos fijado.

III OBJETIVO

Hacer de la organización un negocio competitivo en costos, calidad y servicio a nivel internacional

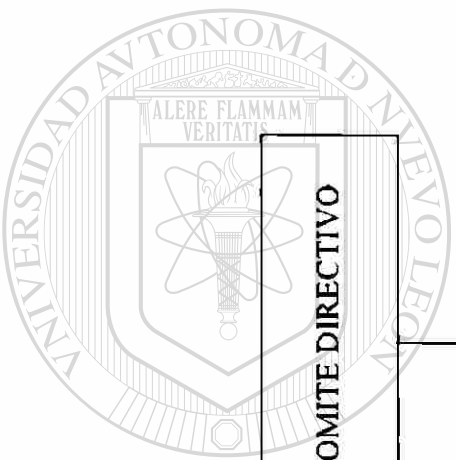
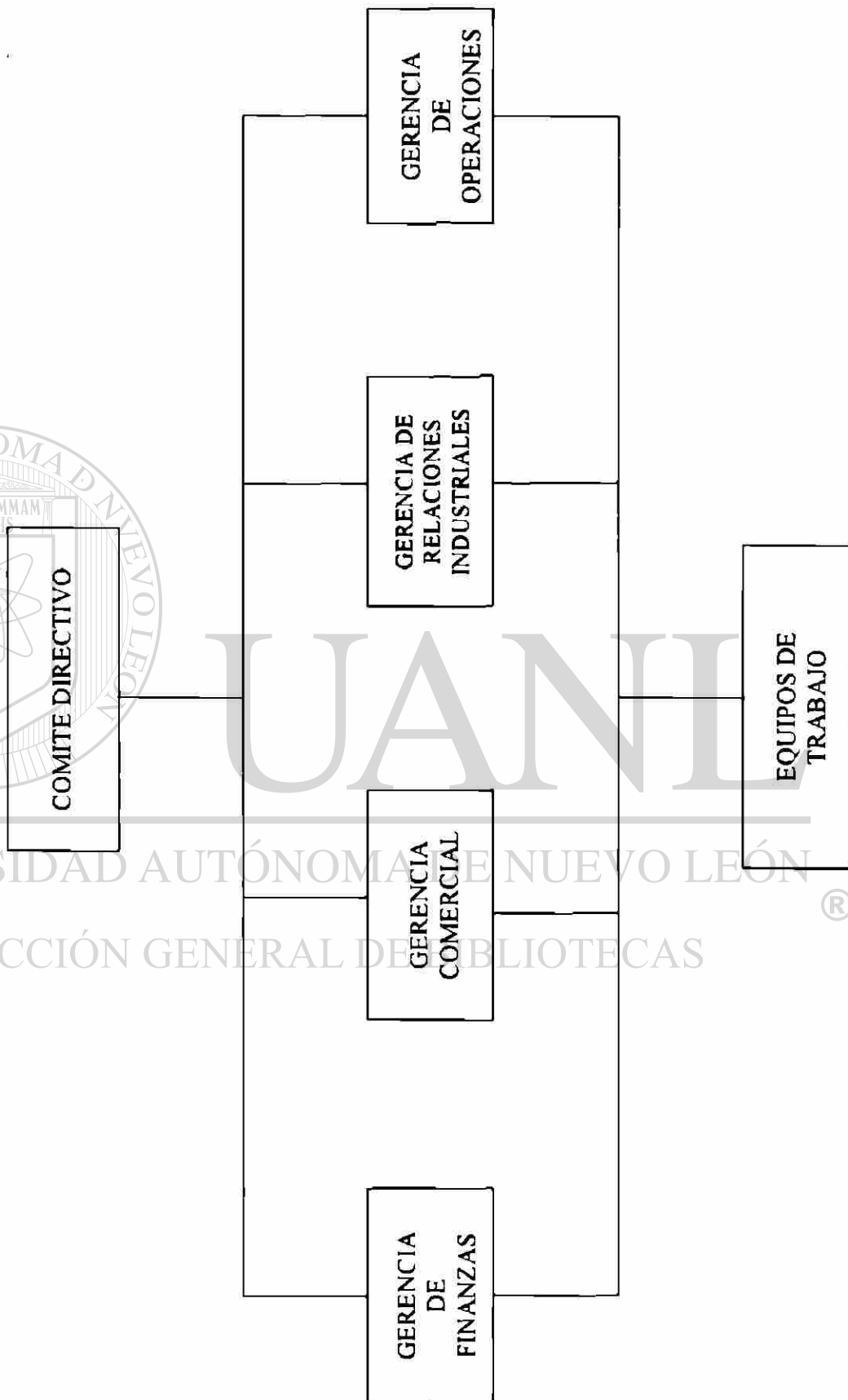
¿Cómo se va a lograr?

A través de la gente

(sugerencias)

- Debemos motivar un cambio de actitud de cultura de la gente
- Logrando un verdadero trabajo en equipo
- Buscando siempre la excelencia de manera sistemática
- Se propone entrenar y capacitar permanentemente a las personas
- Cursos de análisis de puestos del personal
- Lograr que se fomente el compañerismo

IV ORGANIGRAMA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

V PROGRAMA

Este programa consiste en una serie de actividades que nos ayudaran a reforzar nuestro compromiso con la calidad. Nos ayudara a eliminar obstaculos que nos impiden hacer las cosas bien a la primera vez, nos servira para demostrar que podemos trabajar en equipo y lograr la excelencia en cualquier actividad, servicio o producto

PROYECTO.

Pasos	2000	2001	2002
1. Involucrar a la alta gerencia.	x	x	
2. Involucrar a la gerencia media	x	x	
3. Medir el cumplimiento del requisito	x		
4. Evaluar en dinero los costos de calidad	x		
5. Concientizar a todo el personal	x	x	x
6. Formar equipos de acción correctiva	x	x	
7. Planear el programa cero defectos		x	
8. Capacitar al supervisor	x	x	x
9. Celebrar el día cero defectos		x	
10. Fijar metas de mejoramiento	x	x	
11. Eliminar obstaculos que impiden lograr la calidad		x	
12. Dar reconocimientos por logros		x	
13. Formar consejos de calidad	x	x	x
14. Repetir los pasos			
1. Reforzar el compromiso de la alta gerencia		x	x
2. Reforzar el compromiso de la gerencia media		x	x
3. Medir la calidad		x	x
4. Cuantificar nuevos costos de calidad		x	

A CONTINUACION SE DESCRIBE EL PROCESO

PASO 1 y 2 INVOLUCRAR A LA ALTA Y MEDIA GERENCIA

- Se designaron recursos humanos y financieros para implantar el sistema
- Se definieron la mision, objetivos y politicas de calidad
- Se involucraron Director, Gerentes, Jefes en los cursos de Administración por Calidad.

PASO 3 y 4 CUANTIFICAR LOS COSTOS DE CALIDAD

- Se negociaron los requisitos mas importantes en los departamentos
- Se detectaron las areas donde no se cumplan los requisitos.

PASO 4 y 5. CREAR CONCIENCIA EN TODO EL PERSONAL SOBRE CALIDAD.

- Se dieron 14 cursos sobre principios y fundamentos del programa a 140 personas
- Se efectuaron 10 cursos de medio dia para repasar conceptos del programa a 135 personas
- Se realizó una campaña de difusion de conceptos
- Se elaboran boletines informativos
- Se dio platica sobre Administracion por Calidad a proveedores

PASO 6 FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO PARA ELIMINAR LOS COSTOS DE CALIDAD

- Se formaron 32 equipos de trabajo
- Se está dando capacitación a la gente de esos equipos
 - Manejo de juntas
 - Tormenta de ideas
 - Comunicación escrita a jefes
 - Análisis de problemas
 - Administración del tiempo
 - Control estadístico de procesos
 - Toma de decisiones.

PASO 7, 8 y 9. LLEVAR A CABO EL PROGRAMA CERO DEFECTOS

- Se formó el Comité de Cero Defectos
- El Comité de Cero Defectos se involucró en la difusión de conceptos
- Se organizaron concursos de logotipo y carteles de Administración por Calidad
- El programa Cero Defectos culminó con la celebración del "Día del compromiso con la Calidad"

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PASO 10 FIJAR METAS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD

- Se incorporaron objetivos de "Reducción de Costos de Calidad" al sistema de Administración por Objetivos
- Se dieron dos cursos de Administración por Objetivos
- Se ha reforzado la fijación y seguimiento de objetivos

PASO 11 ELIMINAR LOS OBSTACULOS QUE IMPIDEN LOGRAR LA CALIDAD

- Se realizaron sesiones de “Tormenta de Ideas” para identificar obstáculos a la calidad.

PASO 12. DAR RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS POR SUS LOGROS EN LA MEJORA DE CALIDAD

- Se dió reconocimiento al personal
- Se ha utilizado el Boletín para reconocer logros del personal

PASO 13. FORMAR CONSEJOS DE CALIDAD CON PERSONAS QUE COORDINAN LOS “PROCESOS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD PARA INTERCAMBIAR EXPERIENCIAS

- Se ha participado en el Consejo de Calidad de otras empresas
- Se participa en el Consejo de Gerentes de toda la organización

PASO 14 REPETIR LOS PASOS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO.

- Se realizó encuestas sobre status de 20 parámetros
- Se inició la capacitación de “Agentes de Cambio”

Propuestas

- Capacitar como “Agentes de Cambio” a los Gerentes de Area
- Incorporar elementos sobre “creatividad”, “innovaciones”
- Incorporar herramientas y elementos utiles de otros procesos de mejoramiento.
- Reforzar herramientas de “Análisis de Problemas” a los equipos de trabajo
- Reforzar la conciencia de la gente para “Trabajos en Equipo”.

VI MISION Y ESTILO DE TRABAJO

Misión

Crear y mantener un clima laboral favorable que permita el desarrollo, la satisfacción, seguridad y la productividad de los recursos humanos.

ESTILO DE TRABAJO

- 1 Administración por objetivos
- 2 Programación de actividades diario-semanal
- 3 Asignación de actividades en función a la capacidad y experiencia
- 4 Seguridad industrial
- 5 Análisis de problemas
- 6 Desarrollo integral de Recursos Humanos
- 7 Trabajo en equipo
- 8 Intercambio de opiniones sobre el comportamiento de cada integrante de Relaciones Industriales
- 9 Reuniones mensuales

RELACIONES INDUSTRIALES
SEGURIDAD INDUSTRIAL

PASADO

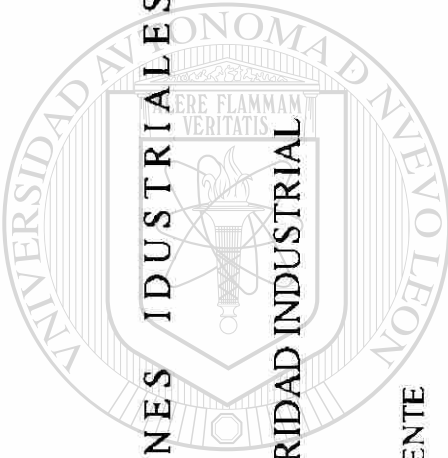
- 6 5 accidente promedio por año
- Reconocimientos eventuales por logro
- No se tiene concursos establecidos
- No se efectuan analisis de los accidentes

PRESENTE

- 14 meses sin accidentes
- Visitas motivacionales por gerentes
- Se cuenta con un concurso de seguridad, orden y limpieza
- Se realizan y se difunden a todo el personal

FUTURO

- Cero accidentes
- Otorgar diplomas por resultados obtenidos
- Mantenerlo en forma permanente
- Mejora continua





CAPACITACION Y DESARROLLO

PASADO

- Se da capacitación tecnico-practico
- Se desconocen las necesidades de capacitación
- Se capacita a varias especialidades de diferentes niveles
- No se tiene definido personal clave para promociones

PRESENTE

- Se imparten cursos tecnico-practico de los equipos de la planta
- Se cuenta con perfiles de puestos y necesidades de capacitación
- Avance en programas registrados 15%^o
- Capacitación por especialidad y nivel
- Se cuenta con perfiles de puestos inmediatos superiores y posibles candidatos

FUTURO

- Programas de capacitación continua - dinamica
- Cubrir el 100%^o de los planes y programas registrados
- Apoyos de tecnología y de electrónica
- Generar técnicas para detectar áreas de oportunidad (desarrollo)

INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

PASADO

- No se realizan platicas con superintendentes y jefes de departamentos sobre su estilo de mando
- Minima importancia a trabajos en equipos
- Participacion esporadica en el equipo gerencial en planta
- Reconocimientos esporadicos por trabajos realizados
- Convivencia con una parte del personal

PRSENTE

- Se efectuan reuniones mensuales
- Se promueve en todos los departamentos
- Reuniones actuales
- Director-Gerentes-mensuales
- Gerentes-Supdtes -mensuales
- Se promueve la importancia de los reconocimientos
- Se realizan reuniones sociales y deportivas en forma programada

FUTURO

- Efectuar deteccion de necesidades complementarias
- Mayor integracion en los departamentos
- Dar seguimiento a los ya existentes y crear nuevos
- Juntas Director-Gerentes cuantas veces sea necesarias
- Dar reconocimientos y difundirlos
- Integracion de todo el personal a la organizacion, y sus familiares

BIBLIOGRAFIA

BARTLETT, Alto.

CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Editorial Trillas

Mexico, D F

SIMON, Pierre.

LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Editorial Herder

España, Barcelona

SHOEMAKER, Rogers.

LA COMUNICACION DE INNOVACIONES

Editorial, Trillas

México, D F

EVERETT, Rogers.

LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

Editorial McGraw-Hill

México, D.F

MURILLO, Soria

RELACIONES HUMANAS

Editorial Limusa

Mexico, D F

NISBET, Robert

CAMBIO SOCIAL

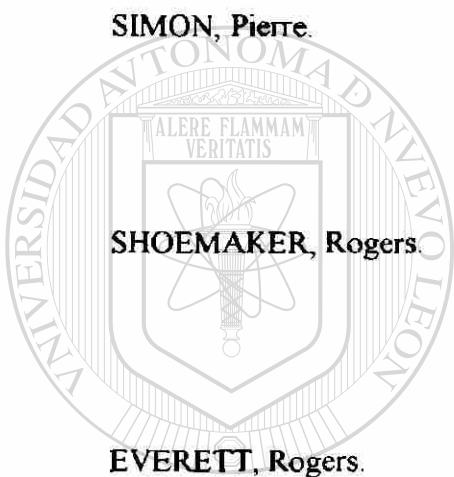
Editorial Limusa

LAWRENCE, Paul

DESARROLLO DE ORGANIZACIONES

Editorial Fondo Educativo

Bogota, Colombia



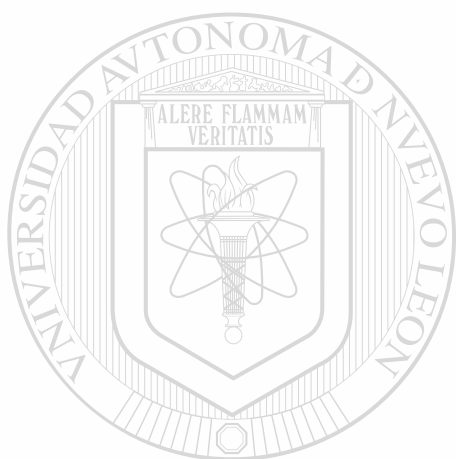
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MIYAUCHI, Ichiro

OPERACION CONCEPTUAL DE CTC
ESTANDARIZACION
ADMINISTRACION POR POLITICAS
Juse, 1990



UANL

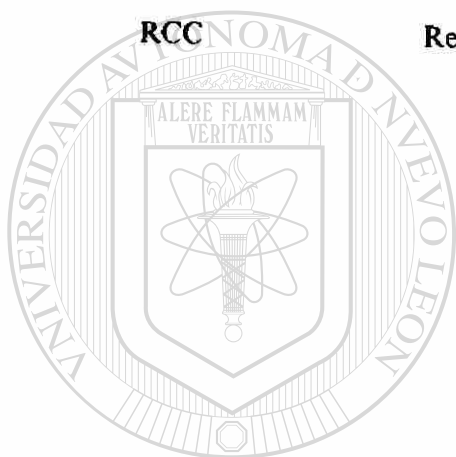
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GLOSARIO

DOFESA	Distribuidora O Farril de Equipos Especializados
CTC	Control Total de Calidad
GMC	Grupos de Mejora Continua
CCC	Círculos de Control y Calidad
RCC	Reduccion de Costos de Calidad



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



