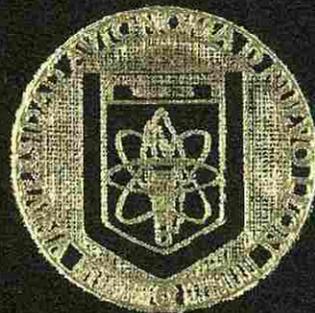


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



EL CAMBIO  
FACTOR DE DESARROLLO EN LAS  
ORGANIZACIONES

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

POR  
ING. ADANARY PONCE SANCHEZ

CD. UNIVERSITARIA

ABRIL 2003

22  
23  
24  
25  
26  
27

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

2  
3  
4  
5  
6  
7

EL CAMBIO  
DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

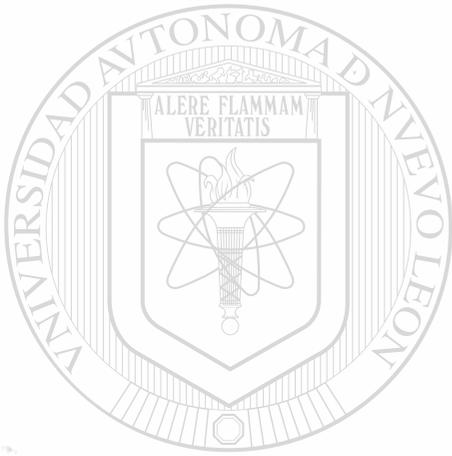
DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913

DE LA MONEDA  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
EN 1913



1020148618



# UANL

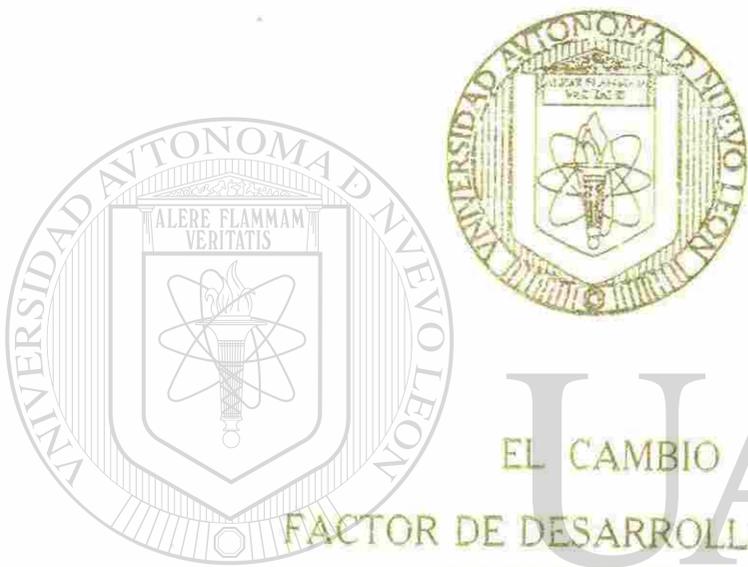
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



EL CAMBIO

FACTOR DE DESARROLLO EN LAS  
ORGANIZACIONES

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

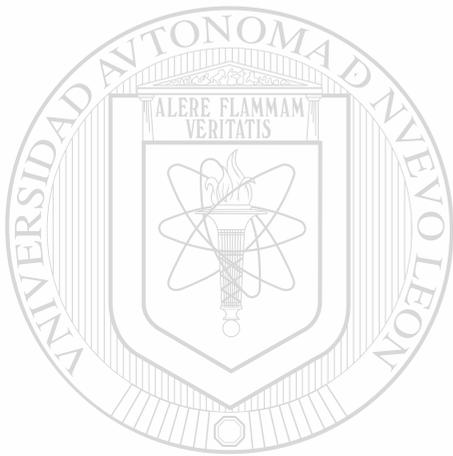
®

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

POR  
ING. ADANARY PONCE SANCHEZ

CD. UNIVERSITARIA

ABRIL 2003



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

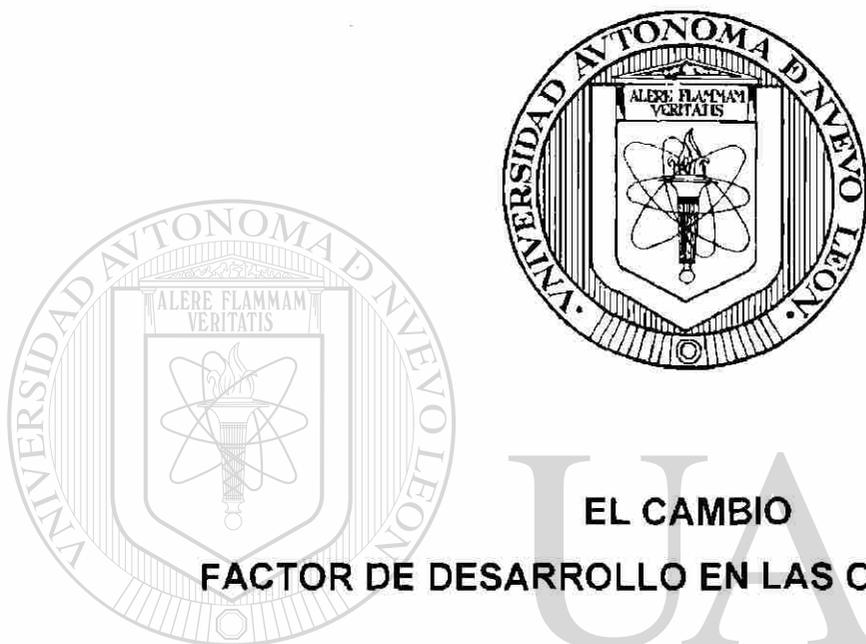


**FONDO  
TESIS**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**EL CAMBIO**

**FACTOR DE DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES**

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN** TESIS

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

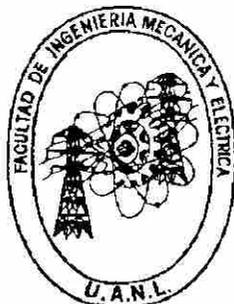
**POR**

**ING. ADANARY PONCE SÁNCHEZ**

**CD. UNIVERSITARIA**

**ABRIL DEL 2003**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**EL CAMBIO**  
**FACTOR DE DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**TESIS**  
**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE**  
**LA ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN**  
**RELACIONES INDUSTRIALES**

**POR**

**ING. ADANARY PONCE SÁNCHEZ**

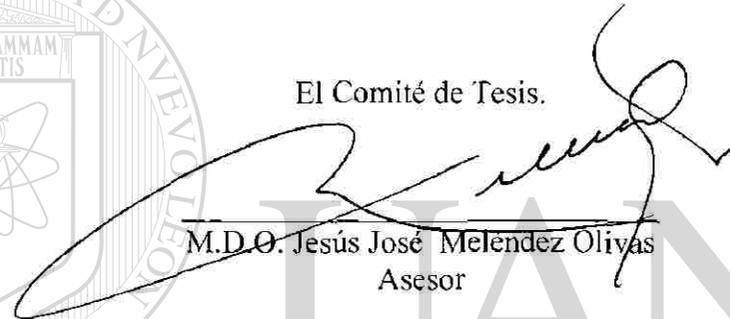
**CD. UNIVERSITARIA**

**ABRIL DEL 2003**

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

Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la Tesis **“El cambio, factor de desarrollo en las organizaciones”**, realizada por la alumna I.A.S. ADANARY PONCE SÁNCHEZ, con número de matrícula 0753112 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. Jesús José Meléndez Olivas  
Asesor



M.C. Arturo Torres Bugdud  
Coasesor



M.C. Blanca Xóchitl Maldonado Valadez  
Coasesor



Vo.Bo.  
Dr. Guadalupe Alán Castillo Rodríguez  
División de Estudios de Posgrado

# AGRADECIMIENTO

## ***A DIOS***

*Por haberme calmado de fortaleza para poder culminar una etapa más en mi vida.*

## ***A MI FAMILIA***

*Por su comprensión y paciencia, especialmente a mis dos grandes pilares*

***Mis Padres;***

***Gerardo y Rosa Elena***

*Por todo su apoyo incondicional en todo momento de mi vida tanto personal como profesional.*

***A ti Ricardo...***

*Por tu gran disposición y dedicación para la revisión de la presente tesis, de una manera muy especial te lo agradezco.*

## ***DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS***

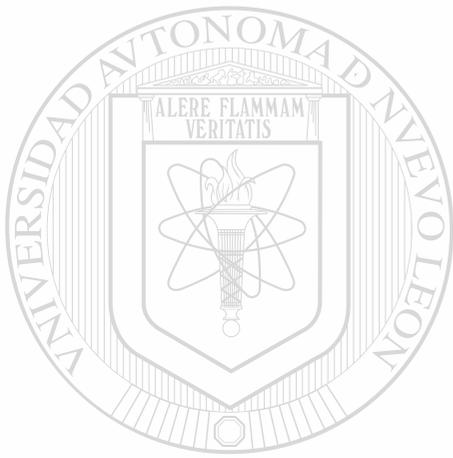
*A mis compañeros y amigos que de una u otra forma me manifestaron su amistad y apoyo, brindándome un poco de su tiempo para concluir mi tesis de maestría.*

*A la Facultad de Ingeniería Civil, por todo el sostén para ultimar un grado más en mi carrera profesional*

*A todos ustedes...*

*Gracias ...*

***Ing. Adanary Ponce Sánchez***



# UANL

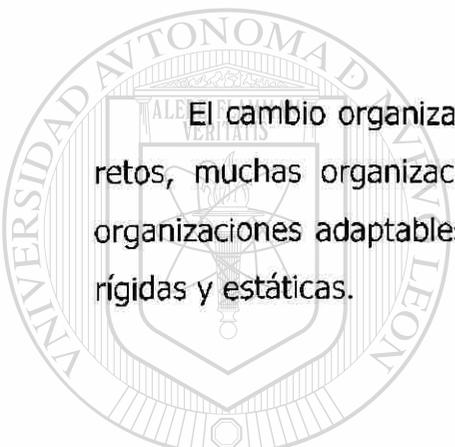
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# PROLOGO



El cambio organizacional en ocasiones es difícil y costoso. A pesar de los retos, muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las organizaciones adaptables y flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las rígidas y estáticas.

Las organizaciones de hoy, enfrentan cada día un ambiente dinámico de cambios cada vez más acelerado, que exige de ellas y de su personal, adaptaciones constantes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Es por ello que en este trabajo se trata de demostrar que todo cambio trae efectos positivos en las organizaciones, como se verá en este caso en particular, pero a la vez siempre existirá la oposición de ideas llamada resistencia al cambio.

# INDICE

<b>SÍNTESIS</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
Descripción del problema.....	4
Objetivo.....	4
Hipótesis.....	4
Limites del Estudio.....	4
Justificación del trabajo.....	5
Metodología.....	5
<b>CAPITULO 1 EL CAMBIO</b>	
<b>1.1</b> El cambio en las organizaciones .....	6

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**CAPITULO 2 EL DIAGNOSTICO DE LAS FUERZAS QUE AFECTAN AL CAMBIO**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

<b>2.1</b> Identificación de las fuerzas en contra del cambio.....	11
<b>2.2</b> Permeando los límites de la cultura organizacional.....	13
<b>2.3</b> Cómo manejar el cambio.....	14
<b>A)</b> Los tipos de cambio que la empresa enfrenta.....	14
<b>B)</b> Las competencias que se deben fomentar entre el personal, para lograr los cambios.....	16
<b>2.4</b> Formas de introducir cambios.....	18
<b>2.5</b> Formas de minimizar el desgaste y guiar a la organización en el proceso de cambio.....	20

### **CAPITULO 3 EVITANDO LA FATIGA DEL CAMBIO ENTRE EL PERSONAL**

<b>3.1</b>	Manejo de la resistencia al cambio en las organizaciones.....	21
<b>3.2</b>	Impulsores de la resistencia al cambio. ....	24
<b>3.3</b>	La resistencia al cambio basada más en la percepción que en cualquier realidad,.....	26
<b>3.4</b>	Métodos para reducir la resistencia al Cambio.....	28

### **CAPITULO 4 ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN MOMENTOS DIFÍCILES**

<b>4.1</b>	El cambio como una amenaza o como una oportunidad.....	34
<b>4.2</b>	Las cuatro habitaciones del cambio.....	37

### **CAPITULO 5 CASO PRACTICO.....**

42

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### **CAPITULO 6 CONCLUSIONES**

<b>CONCLUSION</b> .....	52
<b>RECOMENDACIÓN</b> .....	54

### **BIBLIOGRAFÍA.....**

56

### **LISTADO DE FIGURAS.....**

57

### **APÉNDICE A**

### **APÉNDICE B**

### **AUTOBIOGRAFÍA**

# SINTESIS

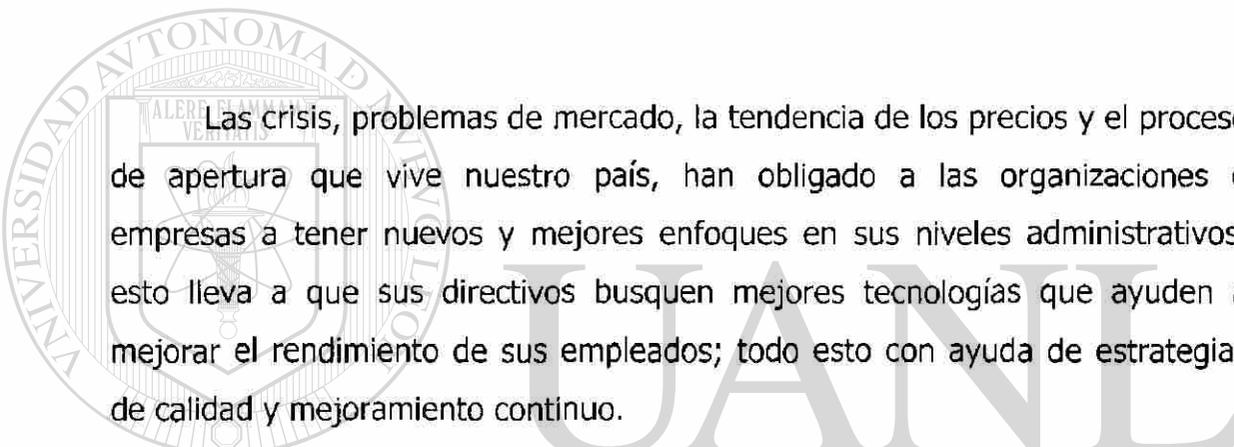
Se considera un axioma el hecho de que la gente se resiste al cambio.  
¿Pero lo es?

Resiste un empleado un cambio favorable en la tarifa de sueldo o en la prima de vacaciones? ¿Se resiste una ama de casa a que le cambien la vieja lavadora por una nueva? ¿Se resiste un gerente a un cambio de programa que le exige representar su división en una importante reunión ante el nuevo presidente de la compañía en vez de quedarse a terminar el presupuesto trimestral? Todos los cambios mencionados tienden a ser escogidos con muy buena voluntad y se realizan con la máxima cooperación por parte de todos los interesados.

Lo que distingue a esos cambios de aquellos que encuentran gran resistencia es el hecho de que su naturaleza y efectos positivos son bien conocidos y se anhelan profundamente.

**El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de lo bien que se conozca. La gente no presenta resistencia ante el cambio, sino ante la pérdida o posibilidad de pérdida de sus dominios.**

# INTRODUCCIÓN



Las crisis, problemas de mercado, la tendencia de los precios y el proceso de apertura que vive nuestro país, han obligado a las organizaciones o empresas a tener nuevos y mejores enfoques en sus niveles administrativos, esto lleva a que sus directivos busquen mejores tecnologías que ayuden a mejorar el rendimiento de sus empleados; todo esto con ayuda de estrategias de calidad y mejoramiento continuo.

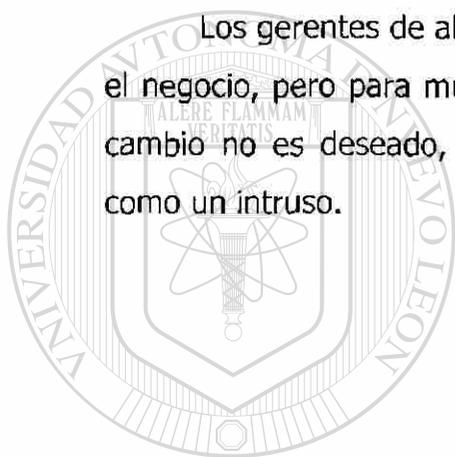
---

Todos estos esfuerzos tienen un objetivo común: Implantar **cambios\*** conduciendo los negocios a un ambiente desafiante y mercados altamente competitivos, con el fin de obtener **efectos positivos\*** para la misma organización.

Las empresas buscan un mejor rendimiento por medio de consultores y asesores, los cuales concentran su mayor atención en las posibles fallas que ésta presenta; luego por medio de reuniones indican su estado, pero muchas veces concentran sus discursos en contenidos que por momentos se tornan triviales y repetitivos, trayendo como consecuencia el desencanto de los empleados, en los intentos por mejorar la gestión.

A partir de este momento empiezan a surgir comentarios, rumores de lo que pasa en la compañía; y por este motivo nos podemos dar cuenta que la raíz del problema es común: la visión de la gerencia y la de los empleados cambia de distinta forma (diferentes formas de ver la situación).

Los gerentes de alto nivel ven en el cambio una oportunidad de fortalecer el negocio, pero para muchos empleados, incluyendo a los gerentes medios, el cambio no es deseado, ni bienvenido. Por el contrario es destructivo y visto como un intruso.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Cambio\*...** Acción y efecto de cambiar; Modificación que resulta de ello.

**Efectos positivos\*...** Resultado de un cambio que trae consigo un beneficio.

## **Descripción del Problema**

La empresa prestadora de bienes y servicios: Abastecedora de Oficinas, S.A. de C.V., fundada en 1947 y ubicada actualmente en el centro de la Ciudad de Monterrey, N.L.; siempre que se enfrenta a cambios, existe una resistencia por parte de la Administración y el Personal a dichos cambios; sin pensar en la mejora social, laboral y económica que esto conlleva.

## **Objetivo**

Investigar los efectos de los cambios de políticas y normatividades en una empresa líder con calidad y servicio a mayoristas y menudeo.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

## **Hipótesis**

Supongo que todo cambio trae efectos positivos a las organizaciones.

## **Limites del estudio**

Este estudio se realizará dentro de las instalaciones de la empresa Abastecedora de Oficinas, S.A. de C.V.

## Justificación del Trabajo

Sabemos que en estos tiempos de cambio las organizaciones enfrentan al reto de que dichos cambios sean en beneficio de la propia empresa, de sus colaboradores, clientes y proveedores es por esto , que este estudio tiene como justificación que el cambio representa un reto de crecimiento y desarrollo.

### Metodología

- Entrevistas con el personal administrativo, para recopilar información de la Organización.
- Encuestas, acerca del cambio, con el personal operativo de la empresa.
- Realizar cuestionarios para todo el personal que colabora en la organización acerca del por que a la resistencia al cambio.
- Presentar propuestas o comentarios de los clientes de esta empresa, acerca del cambio y sus efectos.

# CAPITULO 1



## EL CAMBIO

El cambio por naturaleza, tiene como objeto hacer que las cosas sean diferentes; haciendo una modificación en las personas, estructuras o tecnología.

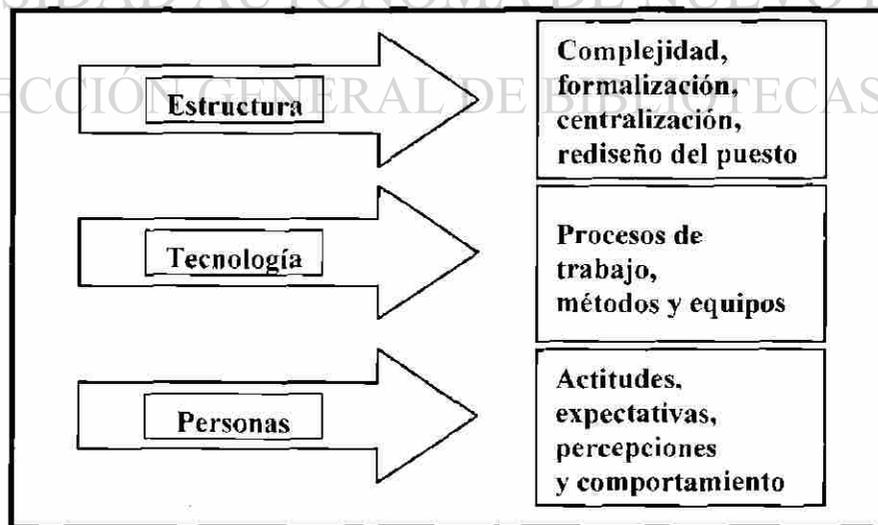


Fig. 1

## 1.1 El cambio en las organizaciones.

Las organizaciones no son estructuras estáticas; al contrario están constituidas por interrelaciones dinámicas que se producen entre las personas que desempeñan las funciones necesarias para lograr las metas organizacionales.

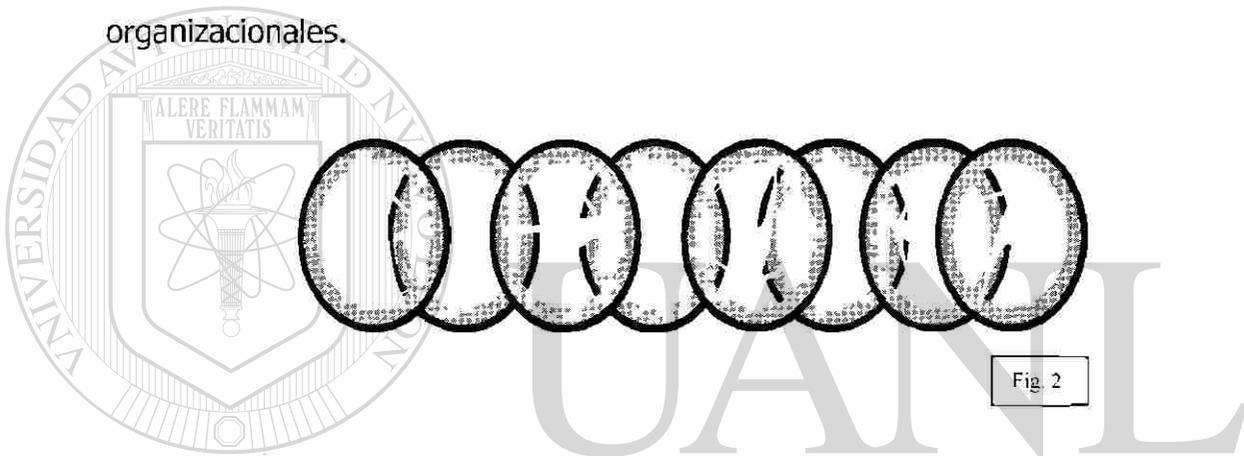


Fig. 2

En toda organización, es normal y natural que se produzcan cambios tanto en el medio interno como en el entorno externo; estos cambios son dinámicos y es común que se analicen las fuerzas externas e internas que provocan un proceso de cambio.

Las **Fuerzas Externas** que provocan el cambio en una organización son las siguientes:

### ↳ **El Mercado**

Debido a que existe mucha competencia día con día... y para poder competir debe generarse un cambio.

↳ **Las leyes y Reglamentos Gubernamentales**

Con la aprobación de nuevas leyes, una organización debe cumplir con ella y esto muchas veces implica un cambio para poder cumplir con lo establecido.

↳ **La Tecnología**

En la actualidad la vida tecnológica va en ascenso, reemplazando la mano de obra humana con sistemas automatizados.

↳ **La Fluctuación en los mercados laborales**

Referente a la variación y retención de personal calificado y especializado.

↳ **Los cambios económicos**

Las presiones por la recesión obligan a las organizaciones a ser más eficientes en base a sus costos.

Estas fuerzas pueden llegar a estimular al cambio ya que tienden a originarse básicamente de las operaciones Internas de la Organización por el impacto de los cambios externos.

Como **Fuerzas Internas** se pueden presentar las siguientes:

↳ **Modificación de estrategias**

Haciendo cambios en la estrategia, se puede obtener la certificación en calidad .

↳ **Fuerzas de trabajo**

Cubriendo la necesidad requerida para determinado grupo respecto a edad, educación, sexo, etc.

↳ **Introducción de un nuevo equipo**

Ante el entrenamiento para la operación del equipo y rediseño radical de los procesos de trabajo.

↳ **Las políticas y prácticas administrativas**

Enfocándose por la actitud del empleado.

La organización en determinado momento es un equilibrio dinámico de fuerzas que apoyan o restringen cualquier práctica.

El sistema se mantiene en un estado de relativo equilibrio, en el cual las prácticas cotidianas seguirán estables hasta que se introduzca un cambio.

El cambio se introduce en el grupo aumentando las fuerzas que lo apoyan y /o reduciendo las fuerzas que lo restringen. Una de estas fuerzas, o ambas deben influirse entre sí. La idea es ayudar a que se acepte el cambio y se integre con los nuevos procedimientos.

## CAPITULO 2



### **EL DIAGNOSTICO DE LAS FUERZAS QUE AFECTAN AL CAMBIO**

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El cambio se inicia cuando la persona encargada de realizar los cambios o de asegurar que ocurran, obtiene información preliminar acerca de la situación y las personas implicadas. Con frecuencia lo anterior va acompañado de un intento por negociar un acuerdo preliminar con los líderes clave de la organización, respecto a la naturaleza del cambio planificado y de quiénes tomarán parte en su implementación. ®

Para mover a la organización hacia un estado diferente deseado se requiere, bien aumentar las fuerzas a favor del cambio en esa dirección, bien disminuir las fuerzas en contra del cambio en esa dirección, o las dos cosas. Por lo general, reducir la resistencia produce menos tensión en el sistema y menos consecuencias inesperadas que aumentar las fuerzas a favor del cambio.

## 2.1. Identificación de las fuerzas en contra del cambio.

En primer lugar, el agente de cambio debe identificar los comportamientos que indican resistencia. Estos comportamientos pueden ir desde una disminución de la productividad, un aumento del ausentismo y un bajo estado de ánimo, hasta paros, huelgas y sindicalizaciones.

El agente de cambio debe identificar las fuerzas ocultas que ofrecen resistencia. Muchas veces, estas fuerzas de resistencia se derivan de alguno de los siguientes puntos:

**→ Ignorar las necesidades, actitudes y creencias de los miembros de la organización.**

Si los trabajadores tienen una gran necesidad de seguridad, por ejemplo, se podrían sentir amenazados por la creciente automatización del centro de trabajo.

**→ Carecer de información específica del cambio.**

Los trabajadores tal vez no sepan cuándo, cómo o por qué está dándose.

**→ No percibir la necesidad del cambio.**

Los empleados pueden pensar que su organización está operando de manera efectiva y rentable en esos momentos.

→ **Adoptar una actitud de nosotros-ellos** y, por consiguiente, considerar que el agente de cambio es el enemigo. Los miembros de la organización pueden sentir que el cambio no les compete, particularmente cuando el cambio es impuesto por representantes de una oficina matriz distante o por una empresa de asesoría externa.

→ **Considerar que el cambio es una amenaza para el prestigio y la seguridad de su supervisor.**

Pueden percibir el cambio de procedimientos o políticas es un comentario equivalente a que el desempeño de su supervisor no es adecuado.

→ **Percibir el cambio como una amenaza para la experiencia, la posición o la seguridad de los gerentes y los empleados.**

La introducción de un sistema de cómputo nuevo, puede hacer que los trabajadores sientan que carecen de conocimientos bastantes para desempeñar su trabajo. La revisión de la estructura de una organización puede ser una amenaza para su posición relativa dentro de la organización. La introducción de un sistema nuevo de remuneración puede ser una amenaza para sus sentimientos de seguridad de empleo. Los empleados pueden tener miedo al cambio, afán de conservar el poder o actuar de manera complaciente ante el cambio.

→ **Tener estructuras organizacionales rígidas y empleados con ideas rígidas.**

La falta de recursos para apoyar el cambio también podría ocasionar resistencia.



Fig. 3

## 2.2. Permeando los límites de la cultura organizacional.

Se entiende por cultura organizacional al conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Los límites de la cultura organizacional dependen de cada organización.

En la actualidad, algunas empresas destinan recursos a programas de cambio equivalentes al total de sus ganancias y calculan que la mitad de estas iniciativas resultan insuficientes o no resultan... ¿Qué se puede hacer, entonces?

Cuando se lleva a cabo un cambio, no es suficiente modificar actividades o prácticas físicas, sino que también se deben cambiar las actitudes de la gente.

(*Michael Hammer* el padre de la reingeniería, admitió que, ésta en su forma 'pura', fallaba en un 70% de los casos.)

Si la gente no entiende la nueva forma de hacer las cosas, si no se apropia de ésta y si no se siente motivada al aplicarla, no va a adoptar las nuevas prácticas, a menos que sean obligatorias, lo cual es más difícil que antaño... ¡Y menos correcto políticamente!

Existen diferentes tipos de cambio que requieren de distintos tipos de manejo por parte de las empresas, así como de una variedad de competencias para enfrentarlos. Al mismo tiempo, hay distintos tipos de reacciones personales ante el cambio, donde cada uno requiere de diversas formas de motivar, incentivar y guiar.

## 2.3. Cómo manejar el cambio

Visto esquemáticamente, el cambio debe ser manejado con planes de acción que incluyan un pleno entendimiento de los siguientes puntos:

### A ) Los tipos de cambio que la empresa enfrenta

Estos cambios se determinan en términos de tiempo y tamaño. Aunque intuitivamente podemos pensar que cambiar es modificar—todo o nada—la realidad es que el cambio en las organizaciones tiene dos variables importantes.

Una es la frecuencia

(por ejemplo, un boxeador que nos da golpe tras golpe versus un solo martillazo).

La otra es el tamaño

(por ejemplo, el cambio de un cliente a otro versus una fusión con otra empresa).

Las empresas, según el tipo de cambio que enfrentan, se clasifican en **cuatro modelos** con diferentes características:

### 1. La pirámide:

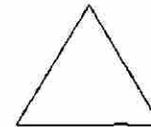


Fig. 4

Apropiada para enfrentar la innovación o cambio en entornos que se ven afectados en forma limitada y esporádica por factores que la organización sabe manejar.

### 2. El cubo:

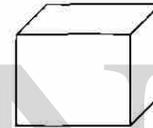


Fig. 5

Orientada a manejar cambios grandes pero esporádicos donde hay que enfrentar, por una sola vez factores que trascienden en toda la organización.

### 3. El cilindro:



Fig. 6

Orientado a enfrentar el cambio recurrente, que afecta a la organización de forma continua y repetitiva.

### 4. La esfera:

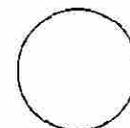


Fig. 7

Maneja la innovación fuerte y continua con cambios nuevos, grandes e inesperados y con retos que surgen en todos lados.

## B ) Las competencias que se deben fomentar entre el personal, para lograr los cambios

Cada uno de los modelos anteriores tiene diferentes características en términos de su estrategia, procesos, recursos y organización y por lo tanto implica distintos tipos de cultura y de competencias en la organización:

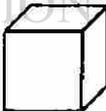
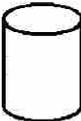
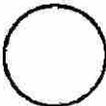
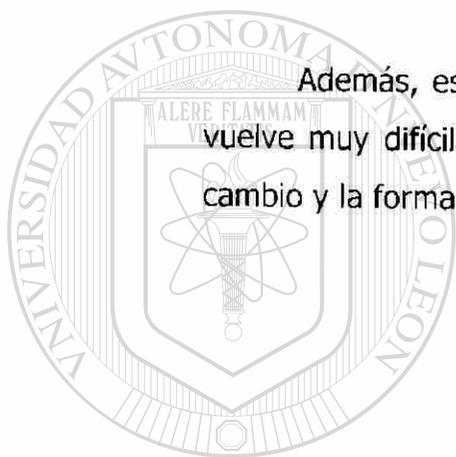
MODELOS	CULTURA ( PALABRAS CLAVES )	COMPETENCIA ( ASPIRACION PROFESIONAL )
<b>PIRAMIDE</b> 	PERFECCION Y CONTINUIDAD	PROGRESIÓN SÓLIDA + SIN SORPRESAS
<b>CUBO</b> 	PREPARACION Y ACCION EN EL MOMENTO IDONEO	TRANSICION EFECTIVA + CONSOLIDACION EFICIENTE
<b>CILINDRO</b> 	EFICIENCIA Y APRENDIZAJE	EXPERTICE + NUEVOS RETOS
<b>ESFERA</b> 	EVALUACION Y ACCION	FLEXIBILIDAD + OPORTUNISMO

Fig. 8

La utilidad de dichos modelos radica en que nos ayudan a comprender que el cambio no es un "ogro monolítico" y que se puede analizar no sólo en términos de acciones a tomar, sino que también se puede entender en términos de las características que buscamos obtener en la organización y en nuestra gente.

Además, es interesante entender que sin este tipo de análisis, se vuelve muy difícil resolver el otro lado de la moneda... la resistencia al cambio y la forma de manejarla.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 2.4. Formas de introducir cambios

Una de las medidas más importantes de la fortaleza de una organización es su capacidad de cambiar. En realidad tiene prever los cambios ambientales alterando sus políticas y estructura a tiempo para hacer frente a las nuevas condiciones a medida que se van presentando, a continuación se explican dos formas básicas útiles para entender como se debe introducir un cambio.

Primeramente definimos resistencia al cambio como la fuerza de oposición a una orden o movimiento que surge normalmente a raíz de ciertos puntos ciegos y actitudes particulares por las que nos resistimos al cambio, y generalmente en base a las siguientes causas:

- No sabemos lo que nos depara el futuro.
- No tenemos la capacidad para enfrentar el futuro.
- No creemos que la situación vaya a mejorar.
- No queremos perder la zona de seguridad y confort\*.

\* Se ahondará sobre este tema en el Capítulo 4

Ahora bien, la primer forma para entender como se debe introducir un cambio sería:

### ***1.- Superando la resistencia al cambio***

Esta forma consiste en introducir el cambio a toda costa, esta es la manera más obvia de introducir un cambio, el capataz aplica una mayor presión, una vigilancia más estrecha, se le promete una mayor remuneración si obedece. En este método la frustración es mayor y el trabajador crea técnicas para liberarse de la presión; las posibles reacciones podrían ser: retirarse del trabajo, intentar sabotear el cambio, ponerlo en practica sin el menor interés. Desde el punto de vista administrativo este método es una manera ineficiente de hacer las cosas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### ***2.- Reduciendo la resistencia al cambio***

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Esta segunda forma es la contraparte del método de superación de resistencia, en éste se trata de que el trabajador sienta menos antipatía con el capataz, menos temor de quedarse sin empleo, menos aversión al trabajo, etc.

Este método aunque no pueda usarse sin algo del método anterior en general causa menos tensión en las relaciones humanas.

\*\* En el Capitulo 3.4 se profundizará sobre los métodos para reducir la resistencia al cambio.

## **2.5. Formas de minimizar el desgaste y guiar a la organización en el proceso de cambio.**

Habiendo entendido qué tipo de cambio deseamos efectuar, qué acciones queremos tomar y qué competencias buscamos desarrollar en la gente; y comprendiendo qué es lo que van a percibir como cambio y cómo reaccionan las diferentes personas (o grupos) en una organización, se tiene que decidir cómo apoyarlas, ya que de esto depende el éxito del proceso.

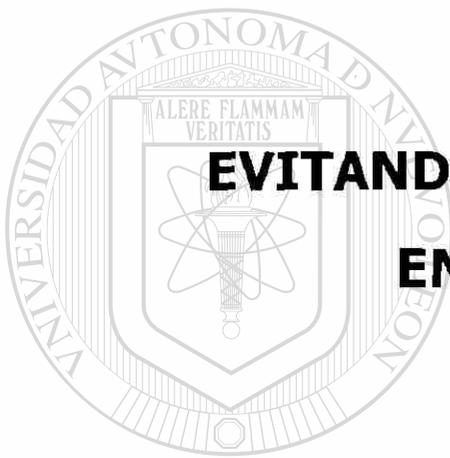
Ahora bien, compensar el esfuerzo emocional con el dinero no siempre funciona muy bien, por eso, es de crítica importancia entender y saber utilizar alternativas de motivación.

Como ejemplo, podemos mencionar los llamados "estabilizadores" organizacionales;

- Los "técnicos", que se refieren a la alineación de la estrategia con las tácticas y la operación.
- Los "humanos", que se refieren al trabajo en equipo, la calidad y la comunicación.

Estas son buenas herramientas que actúan como contexto adecuado para el trato personal, pero al fin, lo importante es saber de qué manera motivar al empleado, cómo "activarlo", y poderlo encaminar y guiar. Aquí el punto es que estos estímulos se tienen que aplicar a individuos más que a grandes grupos.

## CAPITULO 3



### **EVITANDO LA FATIGA DEL CAMBIO ENTRE EL PERSONAL**

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Es evidente que en la actualidad, nos enfrentamos a un mundo de cambios constantes, en donde las empresas se ven forzadas a reaccionar rápidamente para crecer y mantenerse competitivas. No obstante, esa oleada de cambios continuos y acelerados ha estado provocando en el personal de las organizaciones la llamada "fatiga del cambio".

#### **3.1. Manejo de la resistencia al cambio en las organizaciones**

Si lo pensamos bien, llevamos varios años experimentando un lavado de cerebro bastante sutil que ha pasado de informarnos que "el cambio es inevitable" a que "debemos vivir con el cambio", más aún, nos dicta:

“¡Qué rico es el cambio!” y cómo nos debe de gustar”. Incluso, ya muchos usan como sinónimo de cambio la palabra *innovación*, que suena mucho mejor.

La realidad es que tenemos que enfrentar el hecho de que “lo único seguro es el cambio”, pero también debemos reconocer que en general, no nos gusta que modifiquen las reglas del juego, además de que aún las personas más “flexibles” y “adaptables”, necesitan de algo sólido que los apoye:

**: Visión** : indica la dirección en la que la organización trabaja y nos señala los valores con los que se va a recorrer el camino trazado.

**: Motivación:** se encuentra determinada por el deseo de satisfacer un conjunto de necesidades jerarquizadas en orden de predominio relativo.

Necesidades: de orden inferior (fisiológicas y de seguridad); de orden superior (de asociación, de estima, y de autorrealización) ®

**: Valores** : Son criterios previos que se tienen formados antes de actuar.

**: Contexto** : Conjunto de circunstancias que acompañan a un suceso, que en este caso es al cambio

Estas son reglas que no van a cambiar repentinamente, aunque la empresa sí cambie.

Si no reconocemos esta realidad, corremos el riesgo de no darle la importancia debida a la resistencia al cambio y así, limitaremos nuestras posibilidades de éxito.

Esto se vuelve más importante al entender que el "cambio" en el ámbito personal no se da cuando sentimos que nos alteran las reglas del juego, cuando las cosas dejan de hacerse en forma "normal", "como antes", independientemente de que esta percepción sea o no objetiva.

Al final de cuentas, lo que queda claro es que este concepto no se puede tener a la ligera y frases como "cambias o te vas" no son tan sencillas como suenan. De allí derivan también las dificultades que han experimentado las organizaciones en implementar el cambio para renovarse y seguir adelante en sus esfuerzos de adaptación.

Para entender todo esto y dado el bajo porcentaje de éxito que han tenido muchas iniciativas de cambio, ahora se está viendo un intento por desmenuzar lo que es el "cambio", analizar como funciona y estudiar de qué manera se puede implementar para enfrentar el reto de una mayor productividad y efectividad en las empresas, como un menor desgaste en la gente.

### 3.2. Impulsores de la resistencia al cambio.

Existen 4 característicos impulsores de la resistencia al cambio, los cuales se presentan ante cualquier ser humano los cuales son:

#### 1. El Temor

Es una forma sentimental reactiva de aprensión ante lo que se considera peligroso o molesto.

Este se presenta cuando nos hacemos las siguientes preguntas:

**“Qué pasa si...pierdo mi empleo, quedo mal, no logro adaptarme ”**, etc., con esta serie de cuestiones estamos manifestando nuestro temor.

#### 2. La Sensación de Impotencia

Es un sentimiento de falta de poder o de fuerza para hacer una cosa o realizar un cambio.

Normalmente respondemos con un **“Nadie me preguntó a mi”**, y de esta manera estamos demostrando nuestra impotencia para realizar un hecho.

### 3. La Inercia

Es la situación donde las personas no desean modificar su estado de reposo o de movimiento, es una desidia, falta de energía

Es como una propiedad que el ser humano se crea, ya que se tiende a estar en el mismo lugar con las mismas actividades, x ello caemos en las frases: **“Es demasiado esfuerzo”** ó **“Es demasiado incómodo”**.

### 4. La Falta de Interés Personal

Es un sentimiento de apagamiento o disminución de energía y capacidades; donde las personas sienten que lo que ocurre a su alrededor no tiene resonancia afectiva alguna para ellos.

El trabajador, normalmente se resiste al cambio, al momento de hacerse la pregunta hacia él mismo : **“ ¿De qué me sirve a mí?”**, y no se percata de que al momento de realizar el cambio en él o en sus actividades, podrá llegar a beneficiarse.

### 3.3. La resistencia al cambio basada más en la percepción que en cualquier realidad.

Para entender cómo reaccionamos ante el cambio, mencionaré una obra. Se trata de: *¿Quién se llevó mi Queso?*, es un libro de psicología "popular" más enfocado a las emociones que a la mente.

Su autor, Spencer Jonson, en *¿Quién se llevó mi Queso?*, expresa en forma de cuento de qué manera distintos ratones y pequeñas personas se enfrentan al desequilibrio de que "les muevan su queso".

En ésta obra se identifican cuatro tipos de comportamiento ante el cambio:

1) El que "husmea" nuevas opciones y oportunidades.

2) El que aventura a cosas diferentes y nuevas sin pensar.

(son los ratones del cuento porque actúan casi de forma instintiva y sin pensar mucho)

3) El que rechaza cualquier cambio y se voltea hacia adentro.

4) El que analiza, sufre, se cuestiona y finalmente se mueve.

(son los pequeños hombres del cuento)

Obviamente estas no son tipificaciones de bueno y malo, y todos tenemos una combinación de los cuatro elementos, pero lo importante del esquema es que, aparte de hacernos entender mejor cómo responden nuestras emociones ante una nueva percepción de cambio, nos da indicaciones de cómo los responsables del liderar el cambio pueden suavizar el proceso y de asegurar su éxito.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 3.4. Métodos para reducir la resistencia al cambio.

#### ► Incentivos económicos.



Fig. 9

Muchas veces la razón de la resistencia al cambio es económica obviamente una recompensa monetaria puede una buena solución, pues ayuda a reducir la causa de la resistencia y por consiguiente hacer aceptar el cambio con menos tensión. El trabajador puede temer que el cambio le haga perder sus ingresos o parte de ellos, por ejemplo la negativa de un trabajador a usar una maquina nueva, en este caso la gerencia debe asegurar que el cambio no hará que sus ingresos sean inferiores (garantías económicas a corto plazo). Actualmente los contratos con los sindicatos exigen que la compañía asegure que nadie será desplazado por el cambio tecnológico. Si el cambio tecnológico deja fuera a obreros entonces este debe hacerse en tiempos de expansión de empleos para darle a los desplazados uno nuevo con la misma seguridad y paga.

Lo inconveniente de las garantías económicas es que es costoso, y a veces el cambio es para reducir costos, pero aun en estos casos la compañía podría disminuir la resistencia si logra demostrar honradamente al trabajador que a la larga el cambio mejorará su condición económica (garantías económicas a largo plazo).

No todas las razones de la resistencia al cambio son económicas por ejemplo, el caso de un ejecutivo que se le ofrece un sueldo más alto para que acepte su traslado a otra ciudad, una reacción posible es que no le agrade el lugar a donde se le quiere trasladar creando el temor de no saber qué tipo de trabajo y con qué clase de gentes quiere trabajar, el ejecutivo tratará de obtener el mismo aumento pero sin el traslado, quizá hasta podría irse a otra compañía; en este ejemplo se ve la inutilidad de intentar motivarlo económicamente.

Aunque la mayoría de los métodos de reducción de la resistencia al cambio dejan el aspecto económico a un lado, no por esto debe pensarse que la motivación económica no es importante al contrario es muy importante en nuestra sociedad.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

► **Comunicación Bilateral.**

La resistencia al cambio muchas veces viene del temor a lo desconocido a lo nuevo a la incertidumbre de lo que puede ocurrir, por eso la administración de una organización debe explicar no sólo lo que esta ocurriendo sino también él por qué, de lo que esta sucediendo.

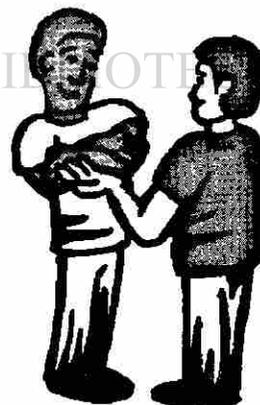


Fig. 10

La cuestión de la comunicación plantea todos los problemas (chismorreo, falta de entendimiento etc.). La comunicación que despega totalmente las dudas es la comunicación bilateral. Cuando se proyecta un cambio grande los superiores y subalternos deben sentarse a discutirlo empleando la comunicación bilateral ya que a veces la resistencia al cambio proviene de la mala comunicación entre empleados y la gerencia.

► **Toma de decisiones en grupo (Participación).**

La participación de las personas en las decisiones que los afectan ayuda a éstas a sentir un mayor control sobre el ambiente.



Fig. 11

La mayoría de las personas sienten un fuerte deseo por participar, la participación de los grupos en decisiones que les afectan a ellos ayuda en los siguientes aspectos:

→ **Descongelación de actitudes.**

Muchas veces la gente se resiste al cambio por tener ciertas actitudes fijas o estereotipadas, las decisiones en grupo pueden ayudar a la persona a descongelar esas actitudes.



Fig. 12

→ **Creación de nuevas normas de grupo.**

Cuando todo el grupo toma una decisión el que no se adhiere a esta recibe presión del grupo para que acepte la decisión, la toma de decisiones de un grupo puede llegar a crear nuevas normas grupales que se cumplan.

→ **Compromiso y recongelación.**

La participación del grupo en la toma de decisiones ayuda a descongelar actitudes y crear nuevas normas de grupo y en consecuencia a una nueva recongelación de actitudes.

Aun cuando se permita la participación, los últimos que tienen la palabra son los empleados en aceptar el cambio propuesto para que se sientan comprometidos con la decisión final.



Fig. 13

La toma de decisiones de grupo ayuda a reducir la **resistencia al cambio** no siempre funciona por ejemplo, en grupos donde sea extraña la participación es de poca utilidad, sin embargo resulta útil cuando el cambio produce un traslape de intereses pero que no están en conflicto entre la gerencia y los trabajadores.

### ► **Negociación.**

La negociación es en si muy similar a la toma de decisiones de grupo, pero en esta la administración no se compromete a aceptar la decisión final del grupo por adelantado, la negociación implica discutir y llegar a acuerdos o compromisos. Normalmente la administración solo acepta parte de las propuestas del grupo y solo a cambio de que acepte lo que la administración quiere.

### ► **Manejo de Símbolos.**

El manejo de símbolos puede minimizar la resistencia al cambio sobre todo si el cambio debe eliminar alguna característica que ha adquirido significado, un valor para el trabajador, en este caso la compañía u organización debe explicar que la eliminación del símbolo no quiere decir la destitución del valor que representa, y si es posible remplazar el símbolo (esto es muy recomendable).



### ► Cambio Lento.

Los cambios aplicados lentamente pueden disminuir la resistencia al cambio ya que un cambio lento ofrece una mayor oportunidad de adaptación y son menos perturbadores e incluso a veces imperceptible.

Sin embargo el cambio lento puede tener ciertas desventajas por ejemplo con las continuas adaptaciones en una organización que se producen por cada reforma o política que se hace para aplicar el cambio, otra desventaja podría ser que se creen temores infundados por la ignorancia de no saber que esta ocurriendo pero saber que esta ocurriendo algo ( esto se da cuando el cambio es muy lento) pero esta desventaja se podría resolver explicando desde un inicio en que consisten las reformas o políticas y porque se dan.

---

### ► Cambio Rápido.

El cambio rápido como método **para disminuir la resistencia** si es aplicable y tiene ciertas ventajas que no da el cambio lento por ejemplo, ofrece que la adaptación se da sólo una vez ya que las reformas o políticas vienen todas en conjunto y por lo tanto una sola adaptación a ellas, además se elimina la creación de temores infundados como en el cambio lento.

Éste método es aplicable sólo en casos muy específicos cuando el trabajador entiende la razón y en que consiste el cambio y por lo tanto no hay razón de aplicar el cambio gradualmente y sufrir sus desventajas, otra posible razón podría ser cuando la organización esta segura que los beneficios del cambio se van a producir rápidamente para el trabajador reduciendo su resistencia.

## CAPITULO 4



### **ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN MOMENTOS DIFÍCILES**

UANL

---

#### **4.1. El cambio como una amenaza o como una oportunidad.**

##### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En tiempos difíciles como los actuales experimentamos una crisis de cambios todos los días; algunos de nosotros los vemos como una amenaza y otros los consideramos como una oportunidad de mejora o de hacer negocios.

Las personas que perciben estos cambios como oportunidades son las que más rápido se adoptan, se fortalecen y sufren menos los efectos.

Bien dice el dicho: "lo que no te mata te hace fuerte"; esta frase la podemos aplicar hoy día, donde miles de personas han perdido su empleo y se enfrentan a un entorno de incertidumbre e inseguridad económica. Al respecto, en mi opinión, tener éxito o fracaso tiene mucho que ver con el nivel de autoestima, y con las capacidades de tomar riesgos, de aprender y de relacionarse con otros.

Cuando experimentamos una etapa de estabilidad es muy fácil caer en una situación de confort, misma que con el tiempo nos puede llevar a la mediocridad , ya que al no tener retos no desarrollamos nuestra creatividad e inventiva.

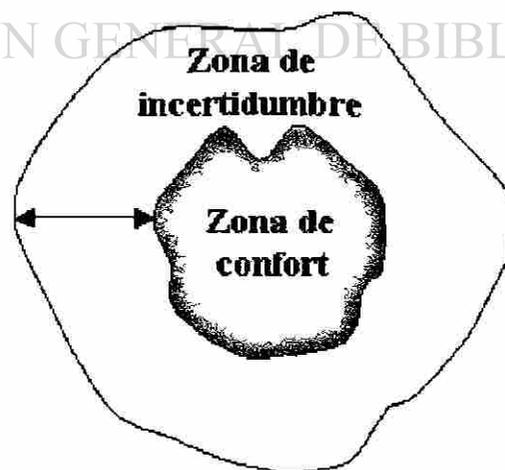


Fig. 15

En esa **zona de confort**, la principal razón para no traspasar sus límites es el temor a lo desconocido y a las amenazas, que podemos ubicar dentro de la **zona de incertidumbre**; no obstante, es precisamente en esta última zona en donde están las oportunidades, que sólo la gente exitosa se atreve a buscar y en donde sobrevivirán los más intrépidos.

Para pasar los límites de la zona de confort se requiere que venzamos el temor al cambio y tomemos riesgos (midiéndolos lo más posible). Cuando nos atrevemos a dar ese paso y entramos a la zona de incertidumbre nos percatamos de que ésta última no es tan tenebrosa como parece; así, a medida que nos adentramos en dicha zona incrementamos nuestra autoestima y la seguridad en nosotros mismos, además de que crece nuestra experiencia y conocimiento del medio. Sólo entonces estamos preparados para enfrentar nuevos retos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*Mientras más grandes sean tus metas, más grande será tu autoestima*

*Luis Castañeda.*

## 4.2. Las cuatro habitaciones del cambio

A continuación, presento el esquema conocido como "**Las cuatro habitaciones del cambio**" que nos explica nuestras reacciones ante el mismo.

### 1. La ventana de la satisfacción

En esta ventana nos vemos cuando las cosas no sufren alteración alguna y tenemos una situación estable. Probablemente estamos satisfechos y contentos con nuestro estado actual; nos sentimos seguros y protegidos; el presente y el futuro son predecibles y estables; podemos hacer planes y proyectos personales, familiares y profesionales.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

*"El nivel de Confort de una persona es directamente proporcional  
a su nivel de Mediocridad" M. Arámbula*

## 2. La ventana de la negación

Aquí se refleja el primer impacto del cambio. Cuando nos vemos afectados por un cambio dramático ó drástico tendemos a negar lo que está pasando y caemos en una situación de justificación y de baja autoestima que se refleja en temor a lo que va a suceder; esta etapa es la más difícil de superar y es la que pone a prueba nuestra autoestima, la seguridad en nosotros mismos, y nuestra fortaleza para salir adelante.

Es común que la persona en dichas circunstancias, tienda a negar la situación con frases como éstas:

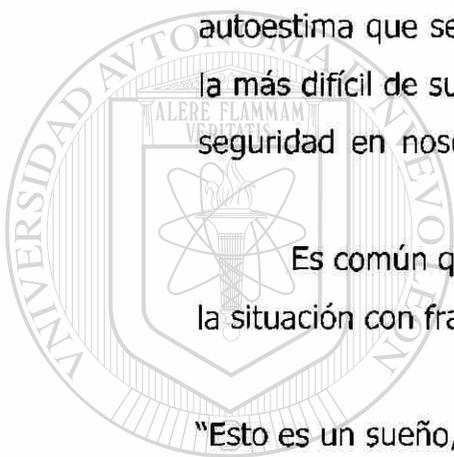
"Esto es un sueño, no es verdad"

"¿Por qué a mí?"

"Es una injusticia lo que me están haciendo"

"No me merezco esto"

"Qué mala suerte tengo"



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



### 3. La ventana de la confusión

Una vez superada la etapa de la negación, entramos a la ventana de la confusión, en la cual estamos aturdidos, perdidos, y no sabemos qué vamos a hacer. Aquí es donde debemos enfrentar los retos del futuro.

Para lograr tener claridad, las personas afectadas deben realizar el siguiente ejercicio:

- Reconocer sus capacidades físicas y mentales para ser exitosos.
- Hacer un diagnóstico de la situación actual (qué tengo, dónde estoy, cuáles son mis fortalezas y mis debilidades).
- Qué deseo hacer, tener o lograr en el corto, mediano y largo plazo.
- Definir objetivos personales, familiares y profesionales.
- Planear las acciones que me permitan lograr los objetivos definidos.
- Contactar a las personas adecuadas y pedir ayuda.

Estas recomendaciones acelerarán tu proceso de adaptación al nuevo entorno, ya que lo peor que se puede hacer es no hacer nada.

*“Mientras sigas viéndote como una víctima del pasado, seguirás padeciendo el presente”*

*Luis Castañeda*

#### 4. La ventana de la renovación

A esta ventana se llega sólo cuando se ha cumplido al 100% la ventana anterior. Al llegar aquí nos damos cuenta de que el cambio no fue tan difícil ni tan doloroso como habíamos pensado en la ventana de la negación. Entonces, nos sentimos de nuevo llenos de vida, con más experiencia y aprendizaje, con mayor madurez y vemos el mundo de nuevo lleno de oportunidades; además, estamos listos para volver a disfrutar la vida y para pasar a la ventana de la satisfacción.

No obstante, al llegar de nuevo a la ventana de la satisfacción debemos tener cuidado de no olvidar todo el proceso anterior; debemos permanecer atentos y preparados para los nuevos cambios y evitar a toda costa volver a caer en una etapa de confort.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*“Una persona exitosa enfrenta los retos uno a uno”*

*“Una persona perdedora les da vuelta y no se atreve a intentarlo”*

*Frases anónimas*

## Las cuatro habitaciones

Nuestra reacción ante el

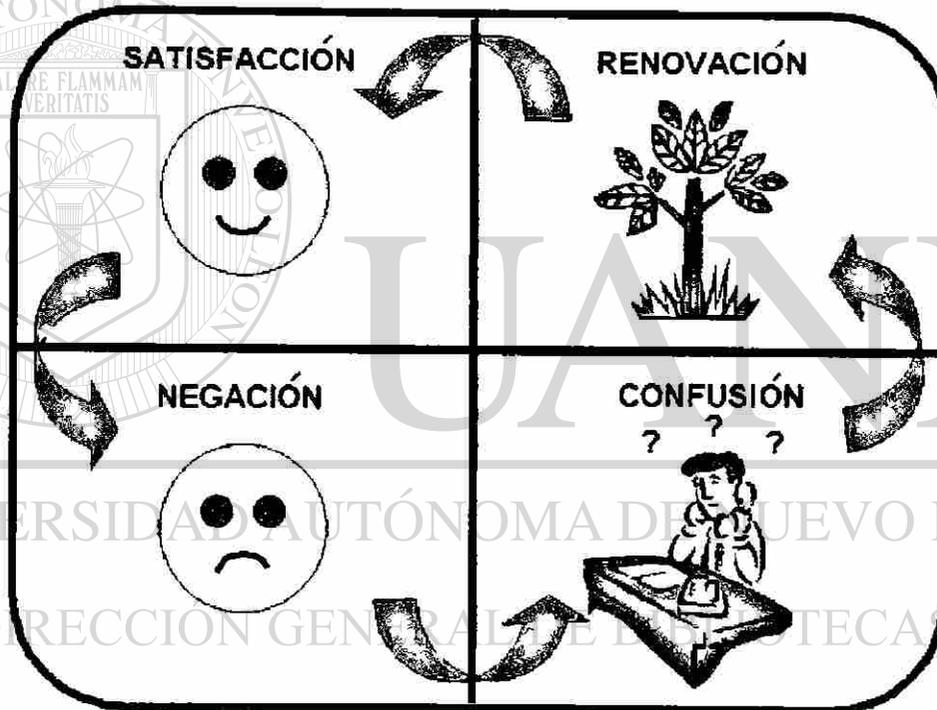


Fig. 16

# CAPITULO 5

## CASO PRACTICO



En el trabajo de una empresa se presentan numerosos problemas. Por ejemplo: quejas variadas de los clientes, ausencia de trabajadores, errores en los procedimientos de trabajo, producción defectuosa, etc. Cuando se analiza cualquiera de estos problemas, a menudo ocurre que se señalan algunas probables causas, dentro de las cuales, a lo mejor no se encuentra la principal; de ahí que se dificulte encontrar la solución.

Por eso es necesario que cada uno de los involucrados en el problema contribuya con sus ideas en torno a las posibles causas y cambios que se vayan dando y relacionando con su efecto.

En base a las encuestas (Apéndice A) que se aplicaron en la empresa prestadora de bienes y servicios como lo es Abastecedora de Oficinas S.A. de C.V. (**ADOSA**), tanto al personal administrativo como operativo, se recopiló la siguiente información acerca de las causas y subcausas que provocan el cambio y su resistencia a los mismos.

Para llevar a cabo este trabajo se investigaron solo los siguientes departamentos, los cuales se consideran más importantes ya que en ellos se involucran los factores de cambio y su resistencia:

DEPARTAMENTO - AREA

COMPRAS

VENTAS – **Artes Gráficas**

VENTAS - **Mostrador**

VENTAS – **Telefónicas**

ALMACEN – Acomodo y mantenimiento de mercancía

Para tener un panorama global, de cada departamento o área de la organización, y visualizar su impacto ante el resultado se presenta el siguiente diagrama:

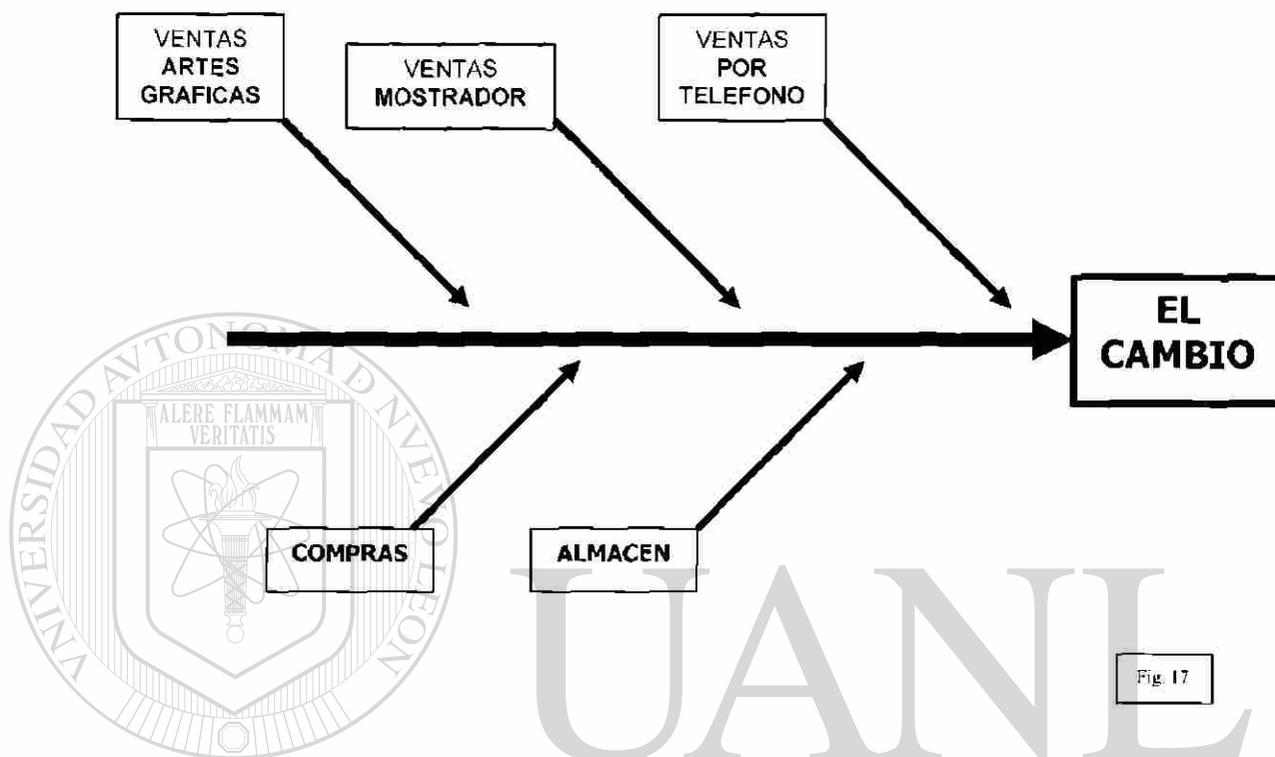


Fig. 17

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

En cada uno de estos departamentos o áreas examinados se acentúan o declinan las subcausas para el cambio y la resistencia del mismo según la acción.

Enseguida, sintetizando las encuestas acerca del cambio, con el personal de la organización, conoceremos particularmente los comentarios y adaptaciones del personal de cada departamento resultando los siguientes datos:

## COMPRAS

En este departamento se presentó la resistencia al cambio al asignar nuevas actividades de trabajo al personal, pero a la vez concibieron el cambio porque con esto les implementaron un nuevo sistema más efectivo para el manejo de compras.

Con el cambio se implementaron nuevas políticas de compras, incrementó el número de proveedores, ritmo de trabajo, volumen de manejo de mercancías, y el cambio más favorable para este departamento fue el hecho de que antes se contaba todo físicamente y ahora es por medio de un sistema computacional.

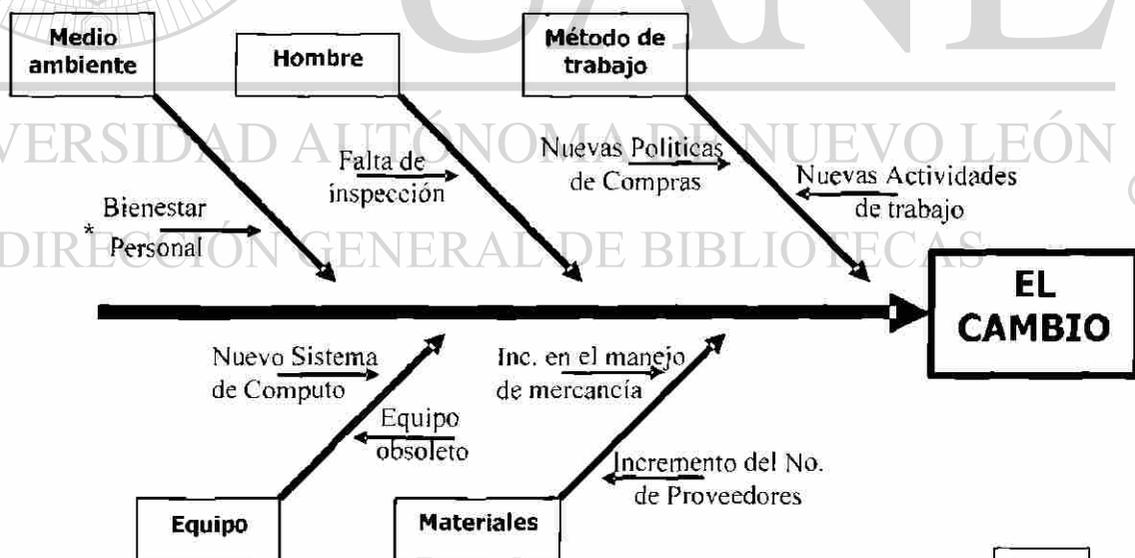


Fig 18

\* Bienestar Personal : Es el estado en que la persona puede desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones. Consiste en mantener la limpieza mental y física en cada empleado.

## VENTAS – ARTES GRAFICAS.

En esta área de ventas, el efecto que se obtuvo debido al cambio en la organización, fue positivo; ya que se reestructuraron los procesos de atención al cliente, como optimizar el tiempo de atención al cliente y evaluando la calidad de atención.

Y en cuanto a la resistencia al cambio en esta área solo persistió hasta que los integrantes de este departamento se adaptaron a los nuevos procesos.

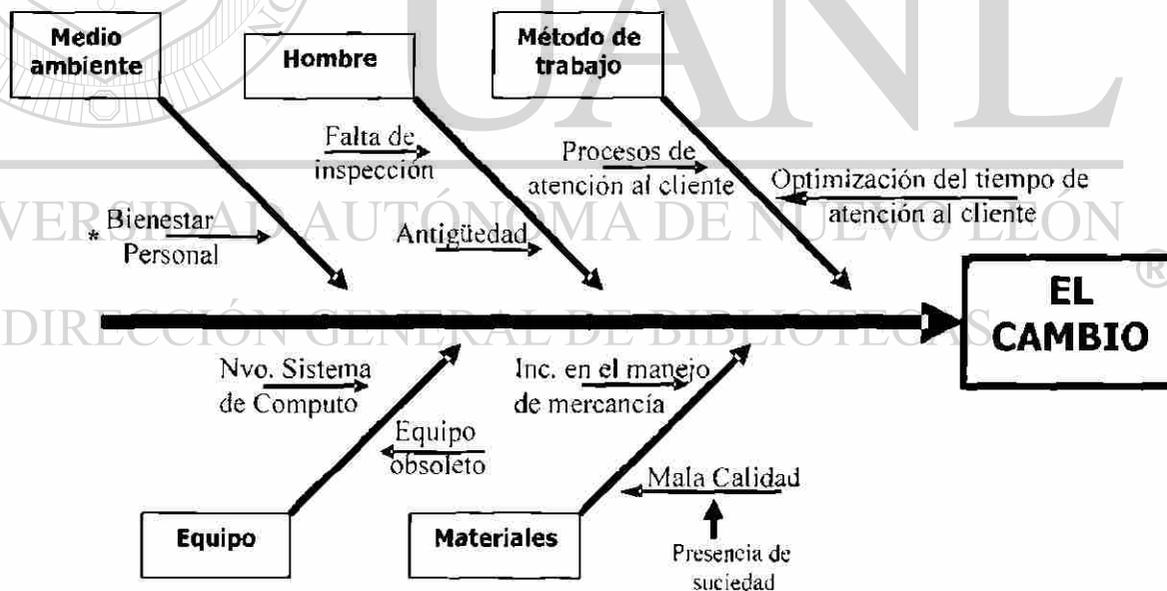


Fig. 19

## VENTAS – MOSTRADOR

Aquí en esta área, el cambio llega por si mismo, debido a que los clientes son los que mandan y en los integrantes de este departamento, el cambio se efectúa en base a la utilización de las fuerzas del grupo y la comunicación.

La resistencia al cambio se manifiesta en las actitudes del personal del mostrador y sobre todo resistencia a capacitación personal.

Algunos integrantes de esta área se sienten orgullosos de tantos cambios en la empresa, debido a que son los que interactúan más con el cliente y esto los enriquece por que se dan cuenta que su organización es líder en la competencia.

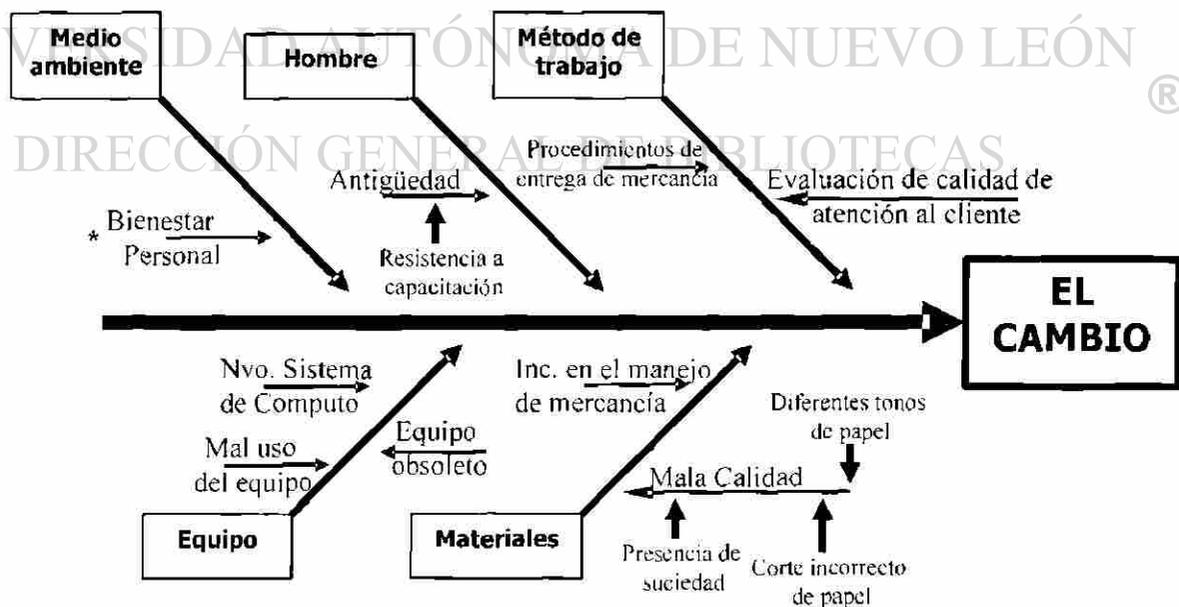


Fig 20

## VENTAS – TELEMARKETING

Este departamento creció, debido al cambio estructural y tecnológico de la organización, y en base a la demanda del cliente de acuerdo al servicio y atención.

Para la empresa el cambio en ésta área fue muy efectivo\* ya que se automatizaron procesos de ventas x teléfono.

Presentándose la resistencia al cambio en el personal operario debido a su antigüedad e inexperiencia en el manejo de nueva tecnología.

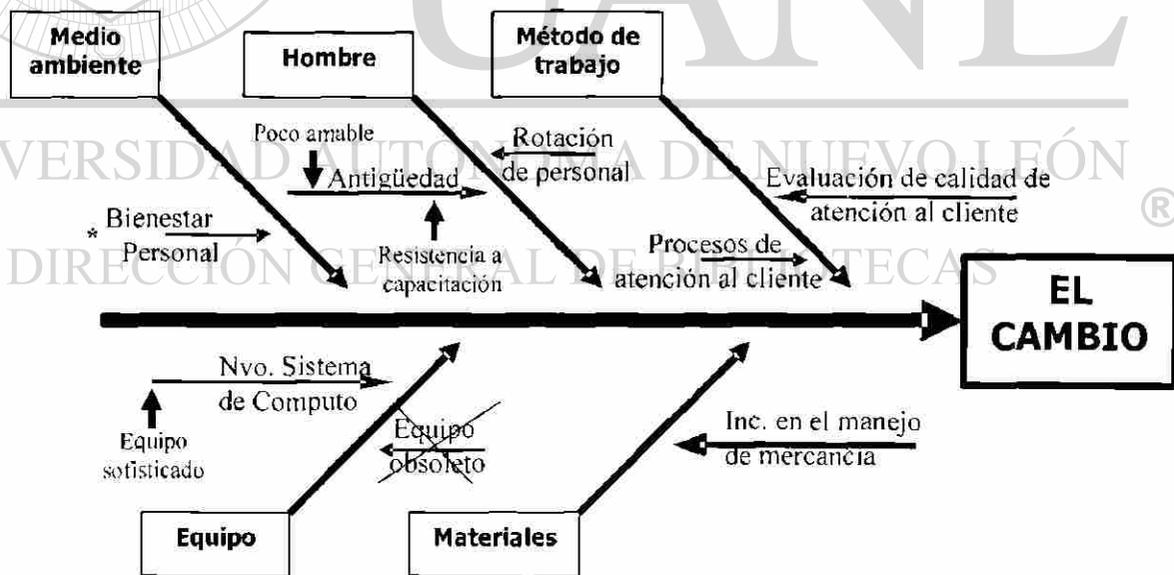


Fig 21

\* Se hace énfasis de que fue muy efectivo el cambio en este departamento en base a los resultados obtenidos de la encuesta tipo (Apéndice A) y comentarios concebidos del jefe de esta área.

## ALMACÉN – ACOMODO Y MANTENIMIENTO

Correspondiendo al cambio organizacional, el personal de ésta área percibió el cambio de manera efectiva para su departamento, puesto que se les demandó el área más ordenada y limpia para concentrar más mercancía, surtido y con esto ellos brindar un mejor servicio al cliente.

A diferencia de otros departamentos los miembros de esta área no tuvieron dificultades para llevar a cabo el cambio, puesto que fueron ideas y acciones eficaces para ellos.

La resistencia al cambio se manifestó sólo con la ausencia y rotación del personal.

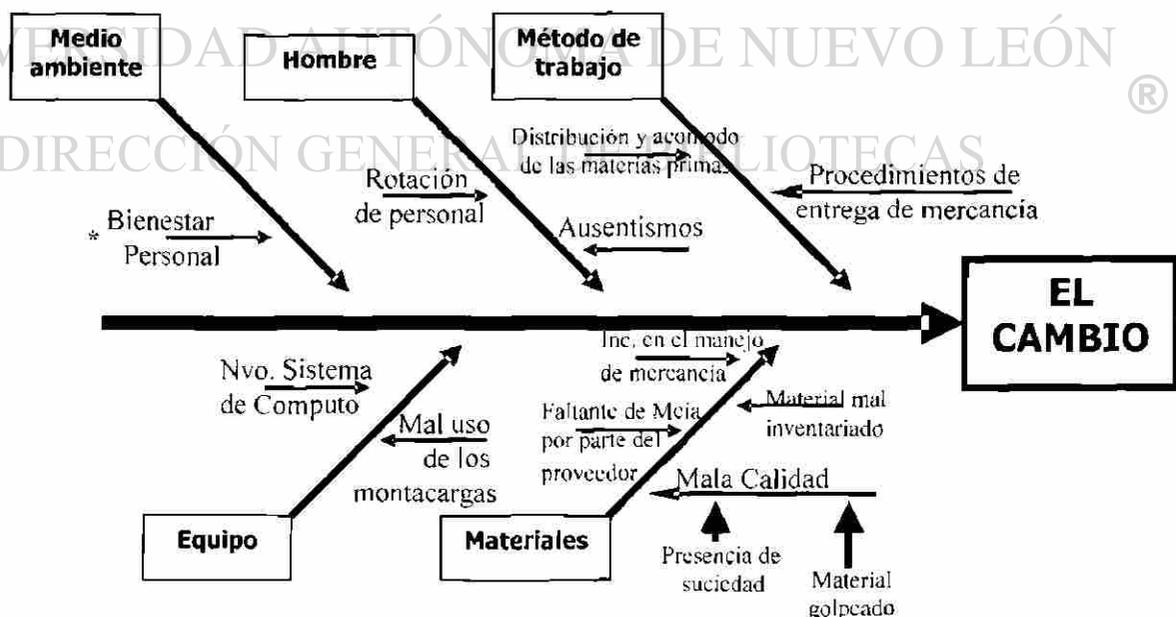


Fig. 22

Para resumir el caso me apoyare en la herramienta del diagrama de Pareto; para lo cual, en la siguiente tabla se muestran los factores que están incidiendo en la resistencia al cambio de una u otra manera en los departamentos anteriores:

<b>Impulsores de la Resistencia al cambio</b>	<b># de personas entrevistadas que coinciden con sus problemas</b>	<b>% Relativo</b>	<b>% Relativo Acumulado</b>
<b>1.-</b> La falta de interés personal	4	40 %	40 %
<b>2.-</b> El temor	3	30 %	70 %
<b>3.-</b> La sensación de impotencia	2	20 %	90 %
<b>4.-</b> La inercia	1	10 %	100%
	# de personas = 10	100 %	

Tabla . 1

Representando la tabla anterior, se obtiene el siguiente diagrama de Pareto:

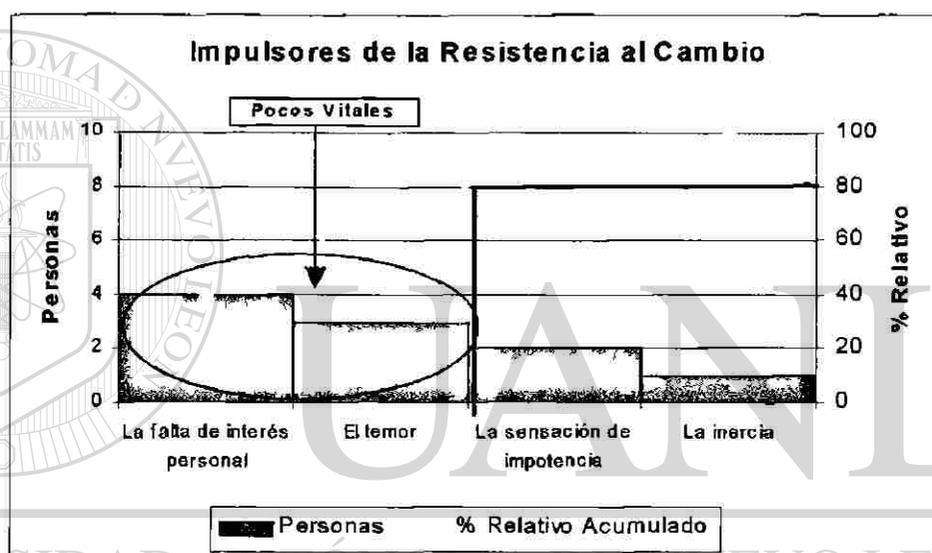
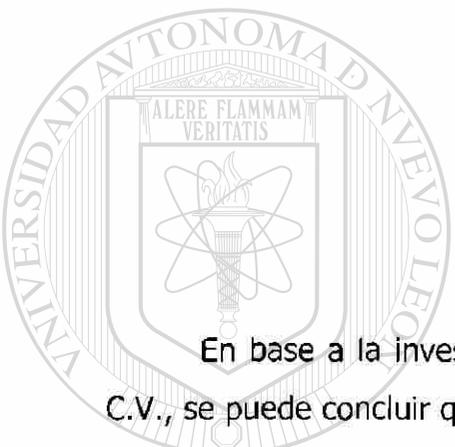


Fig. 23

Esto ayudará a identificar los pocos vitales, que según el principio de Pareto, la acción de eliminar estos factores traerá como consecuencia la disminución del problema un 80 %; que en este caso son la falta de interés personal, el temor y una pequeña parte por la sensación de impotencia.

## CAPITULO 6

### CONCLUSIÓN



En base a la investigación y las encuestas aplicadas en ADOSA, S.A. DE C.V., se puede concluir que en estos departamentos se presentó la resistencia al cambio, en algunos más evidentes que otros, pero el cambio se logró y en este caso se dió siempre con efectos positivos.

Para llevar a cabo estos cambios en esta organización, se crearon actividades de apoyo tales como:

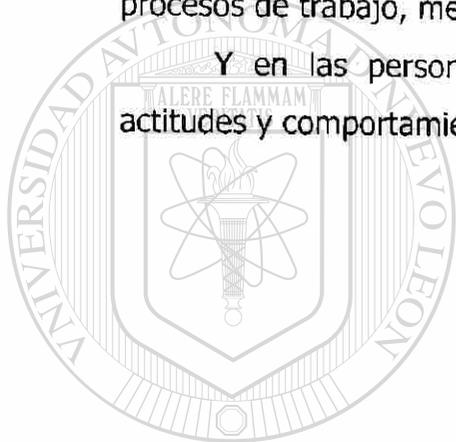
- La utilización de las fuerzas del grupo
- El liderazgo para el cambio
- La participación
- La comunicación

Reduciendo de esta manera las consecuencias de la resistencia al cambio como lo eran la pérdida en calidad, las renunciadas, los ausentismos, los retardos y el mal humor considerándolos como efectos negativos, entre otros.

Las técnicas que se aplicaron para la administración del cambio en su estructura fueron el rediseño de puesto y la centralización; esto se dió de acuerdo a la necesidad de crecimiento para brindar una mejor atención a sus clientes.

En cuanto a tecnología se implemento el cambio debido a nuevos procesos de trabajo, métodos y equipo tanto hardware como software.

Y en las personas, el cambio y su resistencia se manifestó en sus actitudes y comportamiento.



# UANL

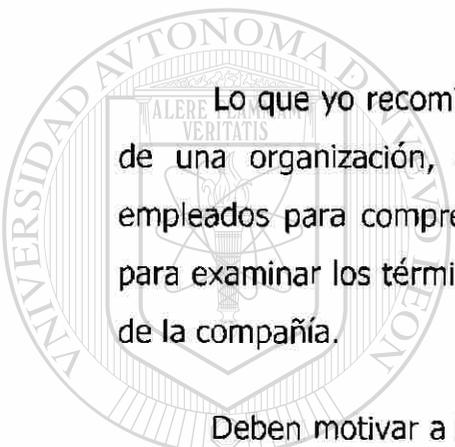
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## RECOMENDACIÓN



Lo que yo recomiendo para todos aquellos gerentes en todos los niveles, de una organización, que deben aprender a ponerse los zapatos de sus empleados para comprender como se ve el panorama desde sus posiciones y para examinar los términos de los compromisos personales entre los empleados de la compañía.

Deben motivar a los empleados para que estos colaboren y participen del cambio.

---

Permitir que los empleados participen del cambio con ideas o soluciones que pueden servir para mejorar procesos que en algún momento no funcionan bien dentro de la compañía.

Recomiendo que la gerencia debe propiciar el enriquecimiento de los empleados como SERES HUMANOS, esto se logrará incorporando una serie de valores, sentimientos, manifestaciones culturales para disponer el ánimo individual y colectivo hacia el proceso de mejoramiento.

Se debe tener una buena comunicación, por parte de las directivas hacia las dependencias o áreas de la empresa, para que los rumores no degeneren los procesos, estados anímicos que en ese momento se este dando.

Otorgar una buena capacitación al personal, para que este conozca bien el manejo del nuevo proceso que manejará la compañía para que así se puedan obtener los efectos positivos deseados.

Toda persona desea ser apreciada. Nunca dejemos experimentar esta necesidad e incluso cuando parecemos ser independientes y autosuficientes; lo cierto es que necesitamos sentirnos valorados por los demás.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# BIBLIOGRAFÍA

LIBRO: ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

AUTOR: DR. MARIO SVERDLIK, J. CLIFTON WILLIAMS, ANDREW J.

DUBRIN, HENRY L. SISK

2DA. EDICIÓN

MANUAL: APUNTES DE RECURSOS HUMANOS

AUTOR: M.E.C. GODOFREDO GARDNER ANAYA

FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL, U.A.N.L.

JUNIO 2001

---

MANUAL: LAS 7 HERRAMIENTAS BASICAS

DIVISIÓN DE GRADUADOS E INVESTIGACIÓN

VERSIÓN 4.0 - ITESM, CAMPUS MTY, CENTRO DE CALIDAD

JULIO 1992

<http://www.intermanagers.com.mx>

<http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=132>

[http://www.sht.com.ar/archivo/Management/management\\_indice.htm#Inicio](http://www.sht.com.ar/archivo/Management/management_indice.htm#Inicio)

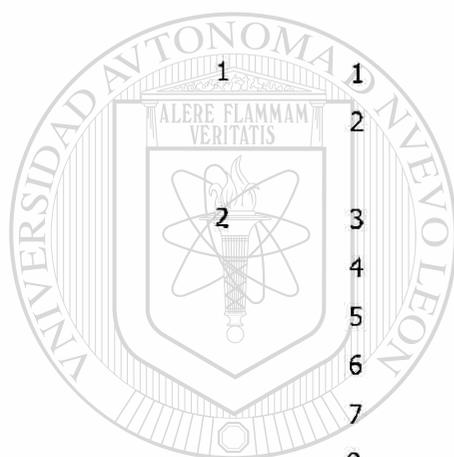
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tayloraresultados.htm>

<http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/cultura.html>

[http://www.sepsiquiatria.org/sepsiquiatria/html/informacion\\_sociedad/manual/a5n5.htm](http://www.sepsiquiatria.org/sepsiquiatria/html/informacion_sociedad/manual/a5n5.htm)

## LISTADO DE FIGURAS

CAPITULO	FIGURA	DESCRIPCIÓN	PAGINA
----------	--------	-------------	--------



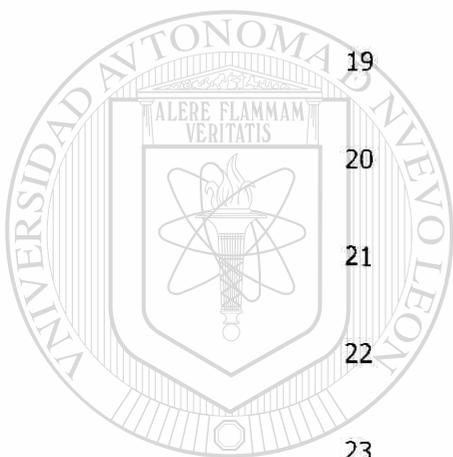
1	1	LAS TRES CATEGORÍAS DEL CAMBIO .....	6
	2	EVOLUCION DEL CAMBIO .....	7
	3	REP. DEL TRABAJADOR ATADO A IDEAS.....	12
	4	REP. DEL MODELO PIRÁMIDE DE UNA EMPRESA .....	15
	5	REP. DEL MODELO CUBO DE UNA EMPRESA.....	15
	6	REP. DEL MODELO CILINDRO DE UNA EMPRESA.....	15
	7	REP. DEL MODELO ESFERA DE UNA EMPRESA.....	15
	8	DESCRIPCION DE LA CULTURA Y COMPETENCIA EN LOS MODELOS DE UNA EMPRESA .....	16
3	9	INCENTIVO ECONÓMICO "EL DINERO" .....	28
	10	REP. DE "PERSONAS" EN COMUNICACIÓN BILATERAL,..	29
	11	REP. DE TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.....	30
	12	DESCONGELANDO ACTITUDES .....	30
	13	REP. DE QUERER SER "EL NUMERO 1" .....	31
	14	REP. DE SÍMBOLOS .....	32
4	15	ZONAS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO .....	35
	16	LAS 4 HABITACIONES DEL CAMBIO .....	41

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

CAPITULO	FIGURA	DESCRIPCIÓN	PAGINA
5	17	REP. DEL DIAGRAMA DE PESCADO "EL CAMBIO" .....	44
	18	REP. DEL DIAGRAMA DE PESCADO DEL DEPTO. DE COMPRAS .....	45
	19	REP. DEL DIAGRAMA DE PESCADO DEL DEPTO. DE VENTAS – ARTES GRAFICAS .....	46
	20	REP. DEL DIAGRAMA DE PESCADO DEL DEPTO. DE VENTAS - MOSTRADOR .....	47
	21	REP. DEL DIAGRAMA DE PESCADO DEL DEPTO. DE VENTAS - TELEMARKETING .....	48
	22	REP. DEL DIAGRAMA DE PESCADO DEL DEPTO. DE ALMACEN – ACOMODO Y MTTO. ....	49
	23	REP. DEL DIAGRAMA DE PARETO .....	51



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## LISTADO DE TABLAS

CAPITULO	TABLA	DESCRIPCIÓN	PAGINA
5	1	IMPULSORES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO .....	50

# APÉNDICE A

Encuesta realizada para la investigación de los efectos del cambio y su resistencia al personal de **ADOSA, S.A. de C.V.** :

## El Cambio y su Resistencia en la Organización

1.- De que manera se manejó el cambio respecto a las políticas de la empresa.

*Las políticas han cambiado según la necesidad de la empresa en base al tiempo y la competencia*

2. Cuál es la dificultad para convertir esas ideas del cambio en acciones eficaces?

*Es un poco difícil, ya que esto se da por el desconocimiento al cambio y al temor de ser desplazado.*

3. Existe algún tipo de ajustes de valores ante el cambio para los empleados en esta Organización?

*Si, por ejemplo se han tomado acciones con respecto a la puntualidad y*

*Los criterios para evaluación para Cambio de Nivel*

4. Cuáles considera que son las fuerzas del cambio en esta organización?

*La demanda de los clientes*

5. Qué tipo de actividades se crearon como apoyo para la implementación del cambio?

(marque con una "x")

Utilización de las fuerzas del grupo

Liderazgo para el cambio

Participación

Recompensas compartidas

Protección a los empleados

Comunicación

Relaciones con el sindicato.

6. Hubo catalizadores o agentes para el cambio?

*Si*

7. Realmente fueron necesarios?

*Si, porque de esta manera ellos pueden observar los errores o mejoras que se podrán implementar en cada área de la organización*

8. Existe la resistencia al cambio? Y de que manera se manifiesta.

*Si, lo manifiestan con sus actitudes, ponen resistencia a nuevos procedimientos de trabajo*

9. Que opina acerca del porqué fracasa el cambio?

*Por falta de interés personal de la gente*

10. Enumere del 1 al 4, según su criterio, los siguientes Impulsores de la Resistencia:

- ( 3 ) El temor
- ( 2 ) La sensación de impotencia
- ( 4 ) La inercia
- ( 1 ) La falta de interés personal.

Nombre: *JOSÉ ANGEL MARTINEZ NIÑO*

Puesto: *J.F.F*

Departamento: *VENTAS ARTES GRAFICAS*

## APÉNDICE B

**Comentario** de un cliente de ADOSA, S.A. de C.V. acerca del cambio que ha realizado esta empresa durante estos últimos 3 años:

**Cliente:** Imprenta Guadalupe

**Domicilio:** Guadalupe 324 Pte.

**Tel:** 83 55 61 69

Como cliente de ADOSA he percibido los cambios que se han hecho en esta empresa, desde una forma física, en cuanto a infraestructura, administrativa y en las personas.

Y en estos últimos 3 años ha sido más notorio el cambio, ya que vivimos en tiempos de dura competencia, y el cambio es inevitable y cada vez más acelerado.

En realidad el cambio ha transformado a esta organización en un espectáculo deslumbrante, que mantiene la apariencia de modernidad y vitalidad, claro que para todo este cambio hasta los clientes hemos pasado por todo un proceso que han manejado.

En conclusión, siento que ha favorecido este cambio a nosotros como clientes y también se observa y por los comentarios de los mismos empleados que lo atienden a uno; que les a gustado ese cambio ya que se percibe en sus actitudes de trabajo.

# AUTOBIOGRAFÍA

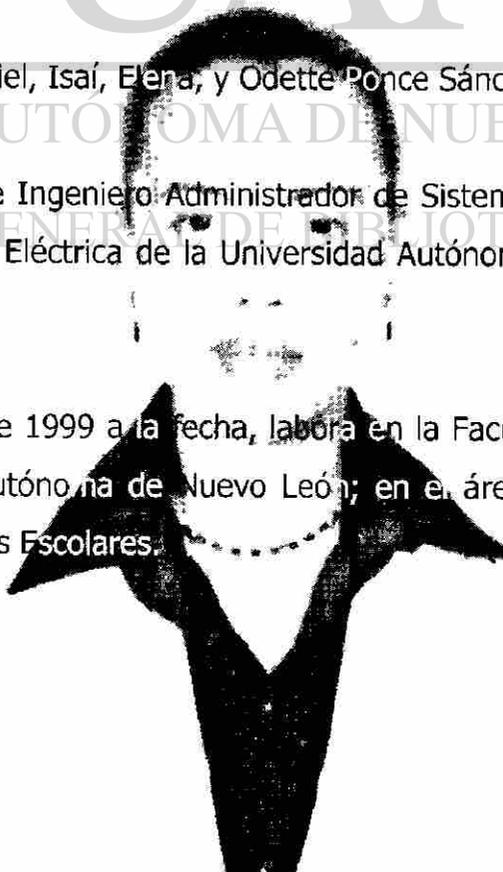
La autora de ésta tesis es la Ing. Adanary Ponce Sánchez, quien desea obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, con el tema de tesis: "El cambio, factor de desarrollo en las Organizaciones".

Adanary Ponce Sánchez, nació en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, el 11 de Junio de 1976, sus padres son el Ing. Gerardo Ponce Gasca y la Sra. Rosa Elena Sánchez Arguijo

Sus hermanos: Uzziel, Isai, Elena, y Odette Ponce Sánchez

Obtiene el título de Ingeniero Administrador de Sistemas, en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León en Diciembre de 1998.

A partir de Mayo de 1999 a la fecha, labora en la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Autónoma de Nuevo León; en el área de Sistemas del Departamento de Servicios Escolares.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



