



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA



“EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES”

Trabajo de Investigación que presenta:

Ing. Roel Castañeda Gómez

Para obtener el Título de la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales

Cd. Universitaria, Noviembre de 2011

ÍNDICE

	Página
Síntesis	1
Introducción	2
Descripción del problema	3
Justificación	3
Objetivos	3
Hipótesis	4
Límites de estudio	4
Metodología	4
Capítulo I El porqué cambiar	
1.1. Definiciones del cambio	5
1.2. Causas de cambio en las Organizaciones	6
1.3. Fuerzas internas y Fuerzas externas....	8
1.4. Proceso de Cambio	10
1.5. Etapas del proceso de cambio	11
Capítulo II El sujeto del cambio	
2.1 Los enfoques del cambio	12
2.2 Cambio de conducta y dinámica de grupos..	14

Capítulo III Orientaciones del cambio	
3.1 Dirección	17
3.2 Organización	19
Capítulo IV Resistencia al cambio	
4.1 Perspectiva personal (individuo)	21
Capítulo V Caso Práctico Presolux S.A. de C.V.	
Antecedentes	24
La situación	24
El proceso del cambio	24
Resultados	26
Impacto del programa del cambio	26
Estrategias de mejora	27
Conclusiones	28
Anexo 1	28
Anexo 2	30
Bibliografía	32
Agradecimientos	33

SINTESIS

Toda organización debe estar en condiciones de adaptación al entorno cambiante si se pretende sobrevivir. Los cambios en la tecnología, los gustos de los consumidores, los reglamentos del gobierno, el incremento en el coste de diversos recursos, y los valores y capacidades de los futuros empleados y/o profesionistas no son sino algunas de las amenazas para la existencia organizacional.

Los efectos del ritmo del cambio son que la mayoría de las empresas se encuentran con que tienen que emprender cambios organizacionales moderados de periodicidad una vez al año y cambios mayores cada cuatro o cinco años. A pesar de la atenuante necesidad del cambio, una reorganización es temida particularmente porque significa una alteración del status quo, dando lugar a un diferimiento en su aplicación, por lo que como consecuencia se podría esperar la pérdida de efectividad o productividad y el incremento en los costes.

El proceso del cambio conlleva desde la más mínima interrelación individuo-organización-producto-cliente, hasta el rediseño o innovación de la manera en la cual se debe dirigir una organización para lograr su existencia e inclusión en los mercados y alcanzar competitividad ya sea a nivel local, regional, nacional o internacional.

INTRODUCCIÓN

El cambio es un patrón aceptado y normal en la sociedad actual, aunque puede ser que sus efectos sean o no reconocidos o experimentados inmediatamente. Sin embargo se puede decir que el cambio de la índole que sea afecta a cada individuo ya sea directa o indirectamente.

Básicamente nuestros patrones de cambio y respuestas al mismo (si es que existen) están influidos por nuestra cultura individual, de grupo y de forma organizacional y colectiva que se desarrollan durante nuestra vida y desarrollo personal y profesional.

El cambio implica evaluar el presente y determinar un futuro que sea relevante y satisfaga los objetivos planteados presentes, por lo que se puede decir que el mismo implica una visión, ya que si en una organización no se establece una visión se iría sin un rumbo fijo, se estaría a la deriva y eso podría llevar implicaría a la no supervivencia de la misma. Todo cambio es dinámico, no es estático, se tiene que establecer una gestión del cambio que lleve una planificación de estrategias motivados por diversos factores lo que garantice un resultado positivo de acuerdo con los objetivos establecidos para la organización, grupo o individuo que haga frente a los requerimientos del cambio. Éste mismo que puede ser impuesto o voluntario implica una acentuación personalizada y subjetiva que involucra individuos y la sociedad en general incluyendo también a cualquier organización pero éste puede llevarse mucho tiempo en establecerse.

Descripción del Problema:

Ante la apertura del Tratado de Libre Comercio para América Latina las empresas u organizaciones mexicanas tuvieron la necesidad de hacer cambios en sus procesos para lograr que los productos o servicios que ofrecen en el mercado sean competitivos y cumplir con la premisa de satisfacción del cliente, por lo que para poder sobrevivir se vieron en la necesidad de hacer cambios desde la perspectiva administrativa u organizacional, como de los procesos de producción incluyendo de igual manera el recurso humano y los avances de las Tecnologías de información y comunicación. Por lo que la presente investigación aborda dichas tendencias del cambio en una organización así como la resistencia al mismo.

Justificación:

Todo cambio conlleva la negociación de nuevos acuerdos. En la actualidad el que no cambia no crece, no avanza. La velocidad con la que se cambia debe ser mayor de la velocidad con la que surge una necesidad.

Objetivos:

- 1.- Definir las tendencias que rigen a las empresas u organizaciones hacia el proceso de implementación del cambio
- 2.- Identificar el sujeto del cambio en una organización
- 3.-Determinar las causas de resistencia al cambio
- 4.- Presentar un estudio de caso (Empresa Presolux, Calentadores solares)

Hipótesis:

Comprobar que con voluntad y dedicación se puede lograr el cambio.

Límites de estudio:

Empresa de origen familiar denominada Presolux S.A de C.V. Ubicada en Calle Heroica de Veracruz # 305 , Col. Residencial Mirador, Monterrey.N.L.México

Metodología:

- Entrevista con los encargados del negocio de giro familiar
- Recopilación de información sobre sus procesos administrativos y de producción
- Analizar los datos y obtener resultados sobre la situación actual
- Comparar resultados estrategia del Benchmarking
- Formular propuestas y estrategias de mejora

CAPÍTULO I

EL PORQUÉ CAMBIAR

1.1 Definiciones de cambio

Existen diversas definiciones de cambio ya que dependen del contenido del mismo y del proceso usado. Un significado actual del cambio:

Implica la cristalización de nuevas posibilidades de acción (políticas, comportamientos, modelos, metodologías, productos o ideas de mercado), basadas en la recapitulación de los modelos de la organización. Una arquitectura del cambio implica el diseño y construcción de nuevos modelos, o la reconceptualización de los viejos, para crear nuevas alternativas, que se espera sean más productivas².

En un entorno dinámico, el cambio es inevitable. La velocidad del cambio ha llegado a ser tan rápida en la actualidad, que es difícil ajustar o compensar un cambio antes de que sea necesario otro.

El entorno tecnológico, social y económico cambia rápidamente, esto implica que una organización será capaz de sobrevivir si es capaz de responder efectivamente a estas demandas cambiantes.

Otras definiciones establecidas desde la perspectiva del individuo como agente del cambio señalan que en un cambio real hay una pérdida, ansiedad y lucha, proponiendo que el cambio puede resultar ser doloroso, si es un cambio real ya que puede ser impuesto o voluntario. El cambio impuesto puede resultar de eventos naturales o reformas deliberadas, y el cambio generado voluntariamente es porque se encuentra insatisfacción, inconsistencia o intolerancia de la situación actual.

Ante estas formas de cambio (impuesto o voluntario) existe la realidad subjetiva y objetiva del mismo que se da en el individuo ya que éste es quien representa la raíz del proceso de cambio en una organización.

La realidad subjetiva y su construcción por el individuo proporciona el mundo internamente aislado del individuo; donde mecanismos ocultos, resisten o apoyan los cambios objetivos que ocurren fuera del individuo. Un cambio real debe estar dirigido hacia esta realidad interna del individuo para asegurar la eficacia y larga duración de los resultados del cambio.

1.2 Causas de cambio en las organizaciones

¿Cuál es la causa de cambio en las organizaciones?

Las nuevas tendencias de cambio en una organización consideran los incrementos de la tecnología, la llamada revolución tecnológica y la globalización. Estas dos variables conforman el nuevo ambiente competitivo dentro del cual las organizaciones deben participar en un maratón con la competencia, para así poder lograr la excelencia.

De acuerdo a expertos en el tema del cambio las tendencias que las organizaciones deben tener presentes para orientar correctamente los cambios necesarios en la empresa se consideran las siguientes:

- Como primera macro tendencia es la de las tecnologías de la información y comunicación. Ésta marca la transición de una sociedad industrial a una sociedad de información tecnológica, como puede ser las computadoras, el internet, intranet y todos los avances en las comunicaciones. Se puede decir que está relacionada con la velocidad de los cambios en la sociedad y de ello depende la velocidad de la información.

- La tendencia mundial hacia la implantación de la small office, home office, office móvil que conlleva el manejo de los bancos de datos a distancia acortando al necesidad de estar físicamente en el hecho o situación que implique dar resultados inmediatos.
- La tendencia global de una economía nacional a una economía mundial, donde las decisiones que puede tomar una persona o estado tendrán repercusiones en los demás.
- Un punto importante es la planeación a largo plazo, que se ha convertido en algo familiarizado ya que implica hacerlo de forma estratégica (planeación estratégica).
- La tendencia que va de la centralización a la descentralización. El camino a la descentralización lo emprenderán las sociedades que estén perfectamente inmersas en la era de la información, donde la gente pueda desarrollar sus actividades sin acudir a sus centros laborales.
- Se está pasando de ser una sociedad administrativa a ser una sociedad empresarial, donde las personas inician sus propias empresas con sus ahorros o apoyos gubernamentales como las PYMES.
- Pasamos de la democracia representativa a la democracia participativa. Participación ciudadana.
- El cambio de estructuras piramidales y rígidas, a estructuras planas y matriciales desde el punto de vista organizacional.
- La tendencia denominada del norte al sur que se refiere a la reorganización de las zonas económicas, es decir, la oportunidad de desarrollo de la economía del tercer mundo.

- La alternativa a la opción múltiple, es decir, de la elección forzada a la opción múltiple, porque los consumidores que somos todos tenemos la posibilidad de elección. Se ha pasado del concepto de crisol de las razas a la celebración de una diversidad cultural.
- La revolución eco industrial ya que el medio ambiente proporcionará una de las mayores oportunidades para la innovación tecnológica y administrativa que el mundo industrial haya tenido jamás.

Estas y otras tendencias que se dan día con día conllevan a la necesidad del proceso de implantación del cambio que se requiera hacer según la época que se esté viviendo.

1.3 Fuerzas internas y fuerzas externas

Como toda interacción existen fuerzas ya sea en el cambio impuesto o voluntario, que son derivadas desde dentro y fuera de la organización. Un análisis SWOT puede prescribir alguna de las fuerzas que ejerce esta forma de presión como pueden ser: organizaciones que se están fusionando continuamente, creciendo o disminuyendo sus posiciones en el mercado a través de la modificación de sus productos, cambios en su localización, reaccionando a cambios legales y a la presión política, reaccionando a desarrollos tecnológicos y a cambios en el lugar de trabajo a través del incremento de demandas para manejar una fuerza de trabajo multicultural.

Muchos de estos aspectos ejercen una presión creciente por el aumento de las restricciones del tiempo como puede ser para sacar un producto al mercado, el tiempo de formación o capacitación del factor humano para operar con una tecnología nueva, el tiempo para

reaccionar a los cambios en una estructura de mercado así como pueden ser otras fuerzas como la reducción de distancias de mercados extranjeros (considerando el tiempo de transporte y comunicación a través de las telecomunicaciones) y a la reducción de barreras permitiendo el aumento de la competitividad.

La existencia de éstas fuerzas o presiones internas o externas pueden determinar las causas de cambio. Las fuerzas internas del cambio pueden venir por parte de cualquiera de los públicos internos de una organización. Estos incluyen clientes y sus reacciones a los productos y servicios suministrados (razón por la cual es necesario estudios continuos de mercado e información de marketing), del factor humano y de los proveedores. Estas fuerzas podrían también incluir directivos o consultores de marketing comprometidos con el propósito de desarrollar estrategias de mejora de la gestión, el análisis SWOT mencionado anteriormente que es muy útil para estos casos.

Las fuerzas externas del cambio vienen de cualquier agente externo que incluye a políticos, grupos de presión, tribunales, competidores ya sea de productos o servicios, el benchmarking y la manera en que los competidores tratan a los proveedores y a su personal y en particular como la apertura de mercados debido al TLC para México.

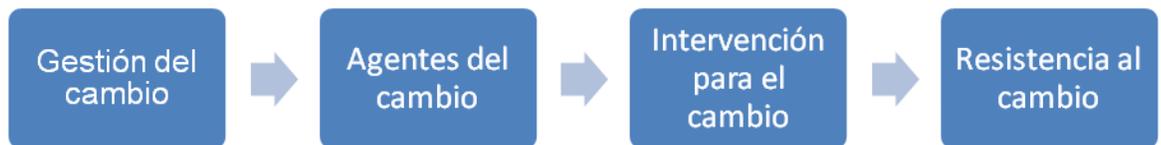
Se puede decir que independientemente de las fuerzas, las internas representan una mayor importancia para el cambio ya que las fuerzas externas no todas tienen aplicación o significado a menos que están asimiladas en la organización. Dichas fuerzas solo provocarán una reacción si la dirección o uno de los públicos internos tratan de implementar un cambio en el estado establecido.

Debido a lo expuesto anteriormente las organizaciones deben reciclarse y actualizarse día a día y no dejar pasar el tiempo sin renovarse, sin

cambiar sus hábitos, su estructura, sus procesos, porque en muy poco tiempo quedarían obsoletas y serían rebasadas por el cambio y la modernidad.

1.4 Proceso de cambio

El proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anteriormente. Toda organización experimenta cambios pero el reto es para los directivos y todo el personal de la organización que el cambio organizacional se produzca en el eje que interese a los objetivos de la organización. La siguiente figura muestra los aspectos de dicho proceso como lo es:



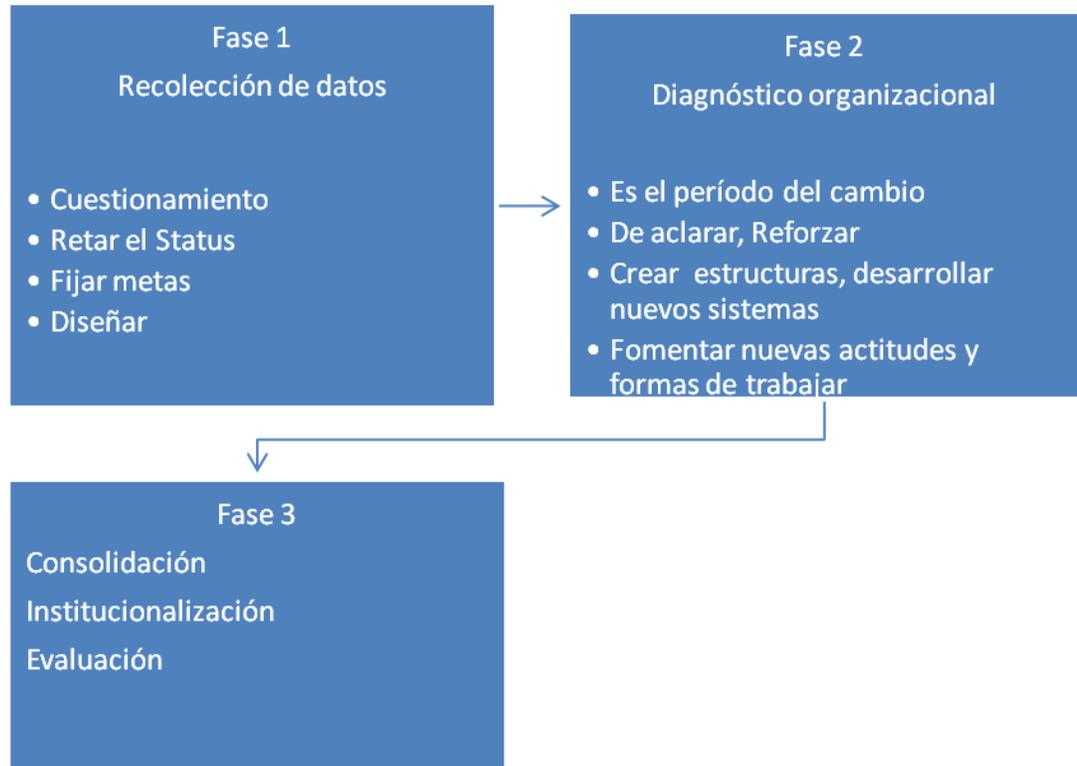
Cuando se desea llevar adelante un proceso de cambio se debe considerar que las personas pretenden que la nueva situación que se les presenta les proporcione la misma seguridad previa no dar lugar al temor. Mientras el proceso avance sin mayor dificultad el cambio sigue adelante aunque se pueden ocurrir inconvenientes los involucrados tienden a volver a la situación anterior y esto puede ser la razón que una gran proporción de los procesos de cambio fracasen al poco tiempo de ser implementados.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con el mismo. Las organizaciones y los individuos involucrados cambian continuamente, mientras que en una

organización algunos de los cambios ocurren por las oportunidades que surgen mientras otros son proyectados.

1.5 Etapas del Proceso de cambio

Se establecen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer y que se cumplen inexorablemente:



En la tercera etapa o fase es donde se hace permanente el cambio. Se asegura que el personal no piensa en que es otro “Programa del mes”, sino que acciones que van a perpetuar en la organización.

CAPÍTULO II

EL SUJETO DEL CAMBIO

2.1 Los enfoques del cambio

Para introducir un cambio se puede señalar desde dos enfoques: “venderlo” y “la solución mutua de problemas”. El primer enfoque se refiere a que los empleados conozcan hechos y argumentos que presenten las ventajas del cambio y los subordinados analicen la necesidad del cambio y elaboren conjuntamente el plan de acción.

Entre estos dos enfoques se encuentra la “consultación”, en la que el gerente analiza la necesidad del cambio con sus subordinados, solicita sus ideas y después toma la decisión él solo. Independientemente de cualquier enfoque cuando la barrera para la implantación del cambio es averiguar la naturaleza de la resistencia al cambio. Si bien el cambio es organizacional e integral, la tarea debe empezar por la cabeza, el líder, quien representa un papel muy importante de agente de cambio, al dirigir al factor humano y motivar la acción.

A continuación se muestran unas tablas de comparación de los distintos enfoques que pueden direccionar el cambio:

Teoría "A"	Ejemplo:
Metas	Maximizar el valor de accionistas
Liderazgo	Se maneja el cambio de "arriba" hacia "abajo"
Enfoque	Enfatizar en la estructura y los sistemas
Proceso	Planear y establecer programas
Sistema de recompensa	Motivar por medio de incentivos financieros
Uso de consultores	Los consultores analizan problemas y dan soluciones

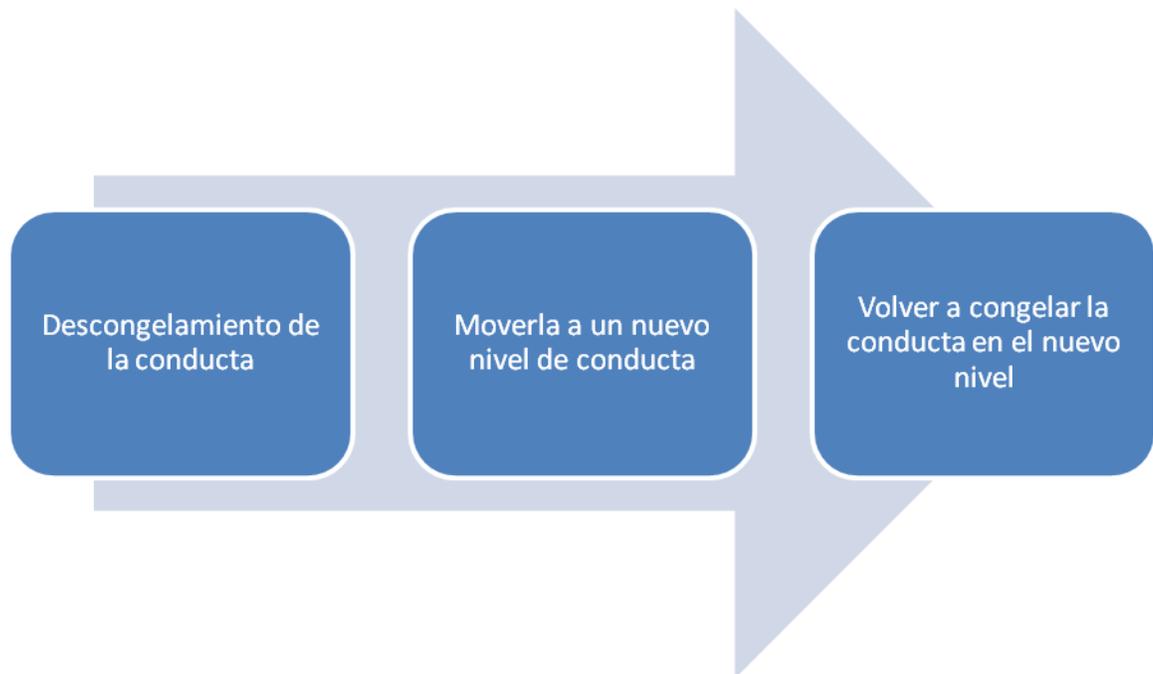
Teoría "B" del cambio	Ejemplo:
Metas	Desarrollar capacidades organizacionales
Liderazgo	Motivar a los participantes desde abajo
Enfoque	Construir la cultura corporativa: conducta y actitudes de los empleados
Proceso	Experimentar y evolucionar
Sistema de recompensa	Motivar mediante el compromiso. Usa el pago como intercambio justo
Uso de consultores	Los consultores apoyan a la administración en dar forma a sus soluciones propias.

Teoría “A” y “B” del cambio combinadas	Ejemplo:
Metas	Paradoja entre valor económico y capacidades organizacionales
Liderazgo	Establecer la dirección desde arriba e involucra a la gente desde abajo
Enfoque	Simultáneamente en lo duro (estructura y sistemas y lo blando(cultura corporativa)
Proceso	Planear por espontaneidad
Sistema de recompensa	Usar incentivos para reforzar el cambio pero no lo maneja
Uso de consultores	Los consultores son recursos expertos que dan poder a los empleados

La manera en la cual se va a determinar la forma o estilo del cambio dependerá de quien o quienes sean los precursores del mismo considerando que el canal o medio por el cual se conlleve resulte exitoso y efectivo.

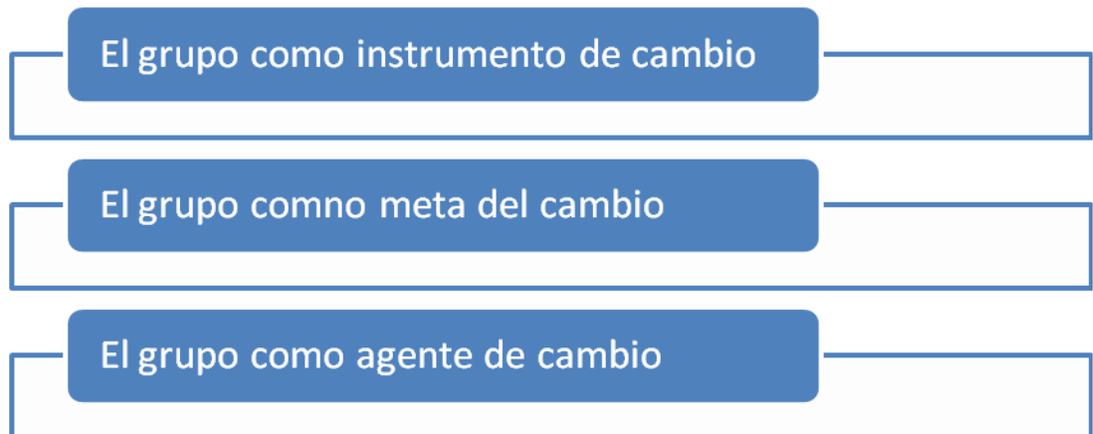
2.2 Cambio de conducta y dinámica de grupos

Se da la existencia de un proceso de cambio sugerido por el experto Kurt Lewin que establece que dicho proceso consta de tres etapas:



Aunque no se considera que el cambio se da como una receta de cocina implica moverse de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio. Este modelo de tres etapas es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio. Una tendencia más propuesta por el autor antes mencionado, es el cambio a través de la dinámica de grupos.

Esta dinámica desarrolla una proposición general de que “el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo se basan en los grupos a los cuales pertenece. El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su energía y su productividad en el trabajo, son características propias de los grupos y de las relaciones entre las personas. Desde esta perspectiva el autor mencionado considera que los grupos pueden participar en el proceso de cambio en por lo menos de tres formas:



Esta sería en una forma colectivista donde la interacción con el entorno o ambiente de trabajo marcarían la diferencia entre el éxito o fracaso de dicha implementación del cambio.

Considerando estos enfoques, los clientes internos de las organizaciones, es decir, sus empleados, son los más importantes, ya que en ellos está el poder del cambio. Si el elemento humano no está de acuerdo con el cambio y muestra una fuerte resistencia, será muy difícil lograrlo.

CAPÍTULO III

ORIENTACIONES DEL CAMBIO

3.1 DIRECCIÓN

Se podría definir el concepto de dirigir como: conjunto de actividades (incluyendo planificación y toma de decisiones, organización y control) dirigidas hacia los recursos de una empresa, con la finalidad de lograr las metas de la organización de una manera eficaz y eficiente. Una segunda definición es: el proceso de obtener actividades eficazmente acabadas con y a través de otras personas considerando también que existen tres niveles de dirección bajo, medio y alto.

Como punto de partida del proceso del cambio esta la dirección, que no solo debe conocer que hay que cambiar sino que debe provocar el cambio una vez definida la misión de la organización la cual debe estar fundamentada sólidamente para que esta esté enfocada a la satisfacción de las exigencias del entorno, además no solo definirla sino transmitirla hasta asegurarse que es comprendida y compartida por todo el resto de la organización, para esto es necesario que los directivos se caractericen por poseer una gran capacidad y conocimientos técnicos sobre la actividad que se realice y así poder definir en cada momento que es lo que hay que hacer, ya que, el cambio, hoy en día es algo inevitable para mantener la continuidad que si bien es la empresa también lo es para la sociedad, el cambio es un prerequisite, si no cambias, mueres. Este sometimiento genera una fuerte presión exterior, por lo que las organizaciones más que nunca deben decidir cómo afrontar el futuro, a pesar de esa gran incertidumbre.

Es diferente cada sector de la organización al igual que cada empresa pero existen reglas generales de comportamiento organizacional que marcan la

pauta ya que otro de los grandes retos del cambio es que a veces, la dirección desconoce que es lo que hay que cambiar es por eso que hay que identificar hacia donde se quiere ir para poder así exponer todas aquellas partes que no contribuyan a tal objetivo y asegurar la viabilidad a corto y largo plazo de la organización. Por regla general se debe cambiar todo aquello que es superfluo y no añade valor.

Un cambio sin objetivo puede crear inestabilidad y desconcierto. Cuando se transmite indefinición, se comunica confusión por eso la dirección debe estar al tanto de las siguientes consideraciones:

- Examinar con seriedad el mercado y las realidades de la competencia
- Identificar oportunidades importantes
- Reunir grupos con poder suficiente para liderar el cambio
- Conseguir que los miembros del grupo colaboren como un equipo
- Crear una visión que ayude a orientar los esfuerzos del cambio
- Desarrollar estrategias para la realización de esa visión
- Comunicar la visión
- Utilizar todos los medios para transmitir incesantemente la nueva misión y las nuevas estrategias
- Dar amplia participación y autonomía de actuación
- Cambiar los sistemas o estructuras incompatibles con la visión
- Animar a asumir riesgos y estimular las ideas, actividades y acciones no tradicionales
- Recompensar y reconocer públicamente a quienes hicieron posibles las mejoras
- Consolidar las mejoras y producir aun más cambios
- Cambiar todos los sistemas, estructuras y políticas que no encajan entre sí y que no se ajustan a la visión.

- Contratar, promocionar y desarrollar a las personas que pueden poner en práctica la visión
- Reforzar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio
- Crear un mayor sentido de urgencia
- Obtener un mejor rendimiento orientado hacia el cliente potenciando el liderazgo y haciendo más eficaz la gestión
- Articular las relaciones entre las nuevas conductas y los éxitos de la empresa.

Estas son algunas consideraciones que desde cualquier nivel de dirección que se ejecuten serán un fundamento en el proceso del cambio.

3.2 ORGANIZACIÓN

Las estrategias adoptadas por la alta dirección deben constituir el punto de partida para la forma que va a funcionar la organización ya que esta y el entorno son como vasos comunicantes, se nivelan, o se produce desequilibrio, por eso la organización debe eliminar todos aquellos sistemas rígidos e inflexibles, lentos, impersonales, todo aquello que va en contra de las tendencias actuales del entorno, se debe trabajar sobre la base de lograr que el funcionamiento del proceso esté orientado hacia la productividad, para ello la estrategia a seguir debe estar encaminada a cambiar o adoptar nuevos métodos de trabajo con el objetivo de dar respuesta a la gran presión competitiva a la que se encuentran sometidas las organizaciones.

Cómo uno de los retos a enfrentar es el cliente el cual exige cada día calidad en los servicios o productos que recibe que ha evolucionado y está más informado y presta más atención y es racional en sus elecciones por lo que lo hace un consumidor exigente. Lo anterior provoca que la organización necesite cambiar para adaptarse a los cambios que se están produciendo en el entorno.

Por medio de la organización se debe ser capaz de identificar cuáles son las limitaciones que impiden alcanzar exitosamente el logro de la misión, estas restricciones pueden estar localizadas en cualquiera de los eslabones que conforman su sistema logístico ya que una vez que estas estén identificadas deben de adoptarse medidas para su eliminación, estas medidas deben estar orientadas hacia la satisfacción del cliente, que es en definitiva quien define cuales deben ser las medidas, métodos y procedimientos que permitan conjugar de forma armónica y racional los elementos del proceso (objetos, medios y fuerza de trabajo) a fin de garantizar los objetivos del sistema.

Como se ha planteado, la Dirección establece las estrategias y la Organización debe ser capaz de funcionar de manera tal que de respuestas a estas, pero quien gesta este proceso son las personas las cuales están presentes en todo el sistema y son el factor más activo dinámico dentro de las fuerzas productivas.

CAPITULO IV

RESITENCIA AL CAMBIO

4.1 Perspectiva personal (individuo)

Cuando se habla de cambio conlleva también hablar de resistencia al cambio. Se podría decir que más que resistencia la mayor parte de las personas tienen predisposición. Lo que estaría ocurriendo generalmente es que se tiene resistencia a la incertidumbre interna y externa lo que resulta en un dilema. Para que haya avance en la organización se tiene que lograr la adaptación pero esto genera temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobretodo la dificultad mental de interpretar todos estos nuevos cambios.

Mencionaremos algunos aspectos psicológicos y de conducta de las personas en los que se fundamenta la resistencia al cambio:

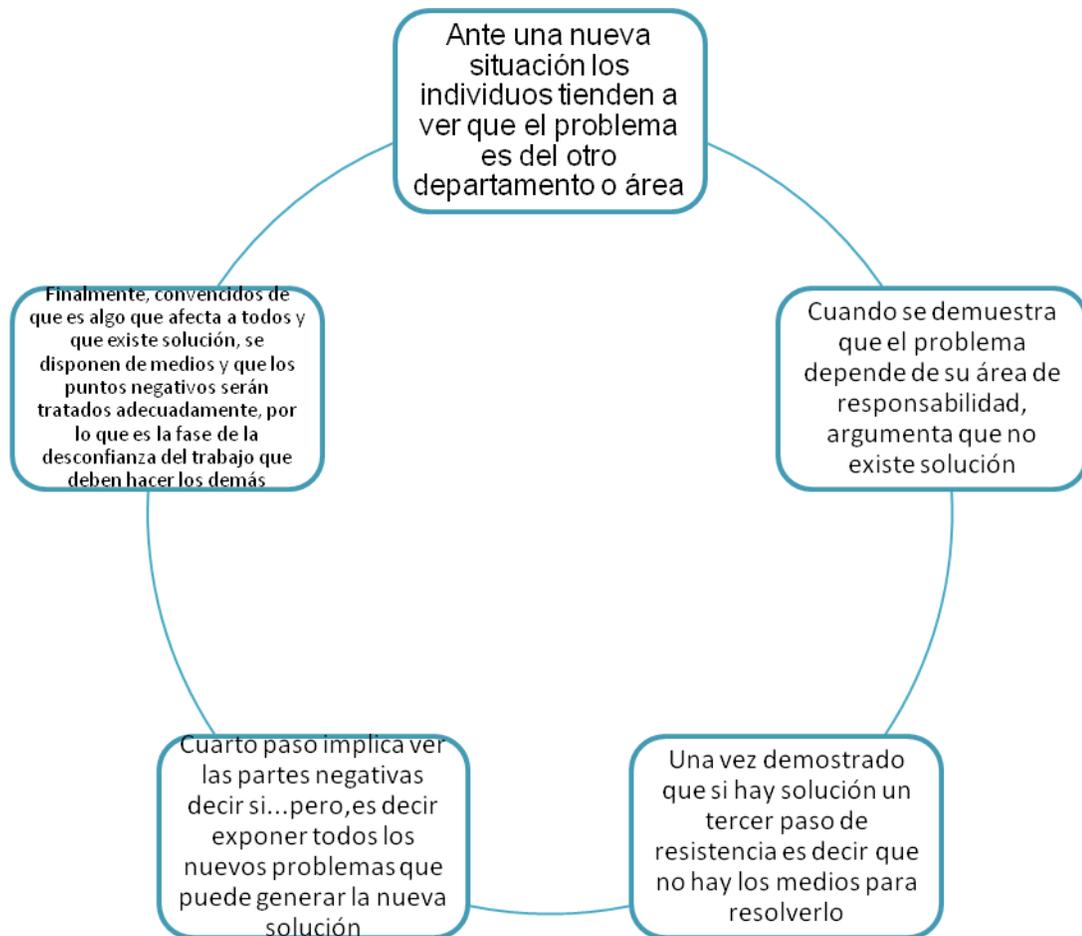
- 1** Existencia de la necesidad de tener seguridad y estabilidad que le permitan poder desarrollar otras aptitudes
- 2** Ser singular, el gusto de sentirse importantes y ser reconocidos
- 3** Desarrollarse como personas y profesionales

-
- 4** Necesidad de compartir, interactuar con los demás, no sentirse solos
 - 5** Disgusto al aburrimiento, pero gusto a la variedad, sorpresa y reto
 - 6** Profundo entristecimiento al ver que lo que hace no contribuye en nada, necesidad emocional de ver que lo que se hace en el trabajo contribuye al bien de la organización

Cualquier iniciativa de cambio que se pretenda llevar a término, si antes no se han valorado las necesidades emocionales de los individuos puede provocar problemas de adaptación de las personas a esa nueva situación y ahí es donde entra esta resistencia.

Todo individuo involucrado en el proceso de cambio en la organización perteneciente a algún área o departamento debe estar informado de lo que se pretende hacer, comprender porque se hace, qué implicación va a tener todo esto y sobre todo poder participar en ello.

Cabe mencionar las aportaciones al respecto de Eliyahu Goldratt quien menciona cinco comportamientos de resistencia al cambio:



La reducción de la resistencia al cambio implica la gestión de al menos cuatro formas de resistencia que pueden ser:

- La necesidad de una gestión eficaz de la comunicación
- Aplicar técnicas de formación y educación
- Establecer métodos de gestión de negociaciones de conflictos
- Métodos de gestión del poder político

La resistencia al cambio se puede manifestar de muchas formas, sin embargo, la percepción del poder que tiene un individuo podría ayudar o resistir los avances de un programa de cambio.

CAPÍTULO V

23

Caso Práctico

**Presolux S.A de C.V.
Monterrey .N.L.**

Antecedentes:

Empresa formada por iniciativa familiar a raíz de la necesidad del ahorro de energía en los hogares regiomontanos en el año 2007. Se establecen en el sur de la ciudad de Monterrey contando con un área de taller de soldadura y ensamble para la producción del calentador solar y un área de oficina.

Como se menciona en el material informativo expuesto anteriormente con la apertura de los mercados extranjeros en nuestro país los pequeños empresarios tuvieron que realizar cambios en sus procesos para que sus productos se mantuvieran en el mercado y en el gusto del cliente. Por lo que Presolux tuvo que cambiar las estrategias de mercadotecnia de su producto para mantenerse a la par del avance de las tecnologías de la información.

La situación

El Proceso del cambio

La forma en la que la empresa se daba a conocer era mediante el volanteo o personalizada (visitas casa por casa), pero como un inconveniente era el tiempo que se llevaba hacerlo y los recursos económicos y su limitación en cuanto al tiempo y cantidad de personas que contarían con la información del producto. Por lo que se dieron cuenta de que las tecnologías de información son una herramienta útil para mejorar la efectividad de

promoción del producto. El proceso del cambio empezó considerando las fases que todo proceso de transformación debe recorrer:

Primera etapa:

Cuestionamiento sobre si el empleo de las TICs daría buenos resultados o no.

Considerar el reto de ser un negocio que este a la vanguardia en la información de tipo virtual.

Se fijaron metas sobre la cantidad de productos que se pudieran vender si más personas estarían informadas sobre el mismo

Se diseño un plan de acción.

Segunda etapa:

Se compró una computadora con capacidad mayor de almacenamiento tanto para navegar como para poder dar respuestas en el menor tiempo posible a los clientes, así como contar con una buena recepción de señal de satélite para la conexión a internet.

Se contrató a una persona experta en el diseño de páginas web para mostrar la información del producto que impactara más así como realizarla al menos en dos idiomas (español e inglés).

Tercera etapa:

Evaluar la respuesta a la forma interactiva de la información a través de la retroalimentación de comentarios, sugerencias, o propuestas de negociación del precio con los clientes vía internet por lo que consolida el hecho del ahorro del tiempo y la apertura del mercado no tanto solo para la ciudad sino internacionalmente.

Forma anterior	Nueva forma
Repartir volantes casa por casa	Vía internet Página web interactiva, facebook
Llamadas telefónicas Gasto excesivo de número de llamadas	Cotizaciones vía correo electrónico
Lentitud en la respuesta	Respuestas flexibles y a tiempo
Conocer producto acudiendo a la empresa directamente	Conocer producto por medio de videoconferencia

Resultados

Rubro	Benchmarking	Presolux
Manejo virtual de la información	90 %	0 %
Tiempo de respuesta necesidades del cliente	75 %	50 %
Calidad del producto	80 %	88.5 %

Impacto del programa de cambio

El programa de cambio en sí mismo presentó una maravillosa oportunidad para la apertura del mercado local, regional, nacional e internacional ya que se han recibido propuestas de cotizaciones del producto de E.U y de algunos estados de la República aumentando con ello la producción del calentador solar y un aumento en los activos de la empresa y sobre todo la actualización de la información de manera virtual y rápida.

La gestión del cambio tiene sus beneficios así como también tiene costes que se ilustran a continuación:

- Positivos:
 - a) Actitud de servicio de los dueños y encargados del negocio
 - b) Participación de todos los empleados
 - c) Mejora del enfoque del cliente y la receptividad
 - d) Creación de una orientación al cliente tanto local como internacional
 - e) Canales de comunicación abiertos a través de la información virtual
- Negativos:
 - a) Resistencia al cambio en cuanto al estar a la par con las tecnologías de información y comunicación
 - b) Escepticismo sobre la necesidad de incluir esta nueva forma de mercadotecnia para poder vender
 - c) Desorientación en cuanto al manejo de la información sobre el producto de manera virtual
 - d) Empleo de nuevas formas de entrega del producto (mas remoto)

Estrategias de mejora

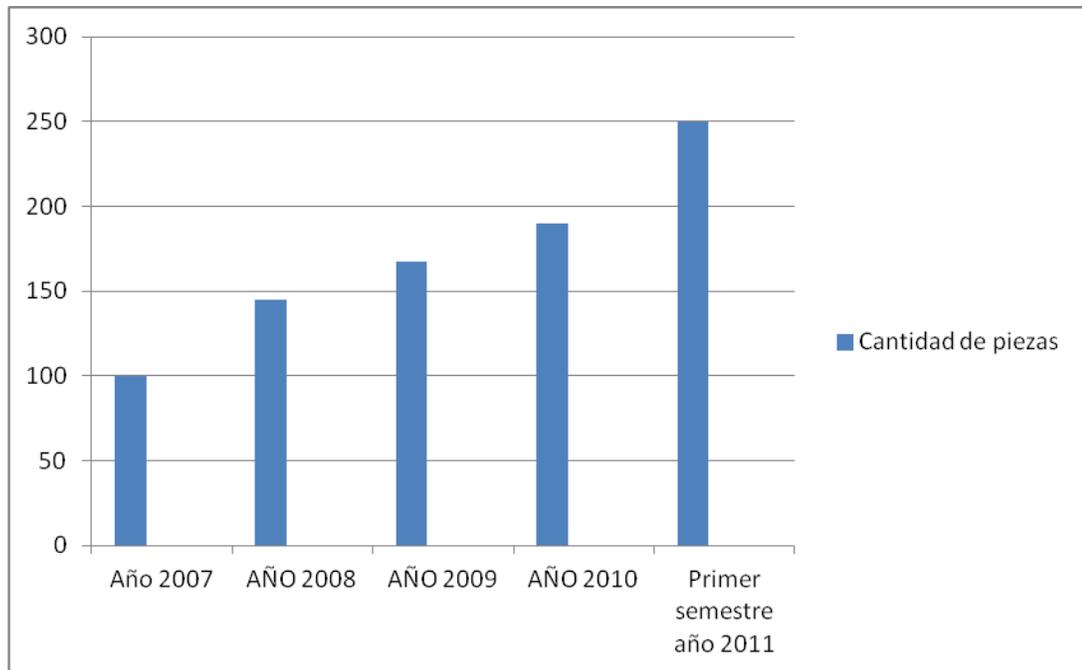
- 1) Plantear objetivos específicos en la mejora de la calidad del producto, si se vende es por la satisfacción del cliente
- 2) Reducir el costo del traslado del producto, si el cliente es remoto que no impacte en el precio establecido
- 3) Mantener contacto con el cliente durante el tiempo de la garantía del producto con la finalidad de saber sus futuras necesidades
- 4) Mantenerse en el mercado y no dejarse intimidar por la competencia

CONCLUSIÓN

Presolux S.A de C.v a experimentado a lo largo de cuatro años los cambios en los que las personas, futuros clientes , demandan. Por lo que dar una buena imagen y mantener el producto en un nivel óptimo y de competencia ha servido para mantenerse en el gusto de los clientes. Esto solo fue un estudio sobre un área de oportunidad a mejorar que fue la mercadotecnia del producto para vender más pero aun falta más por hacer ya que no se debe estancar en el empleo de las tecnologías ya que éstas evolucionan aceleradamente.

ANEXO 1

Tabla que muestra las ventas del producto calentador solar Presolux antes del uso de las tecnologías y después.



Nota: Al implementarse el uso de las tecnologías de información y comunicación se obtuvieron mejores ventas del producto solicitadas vía internet.

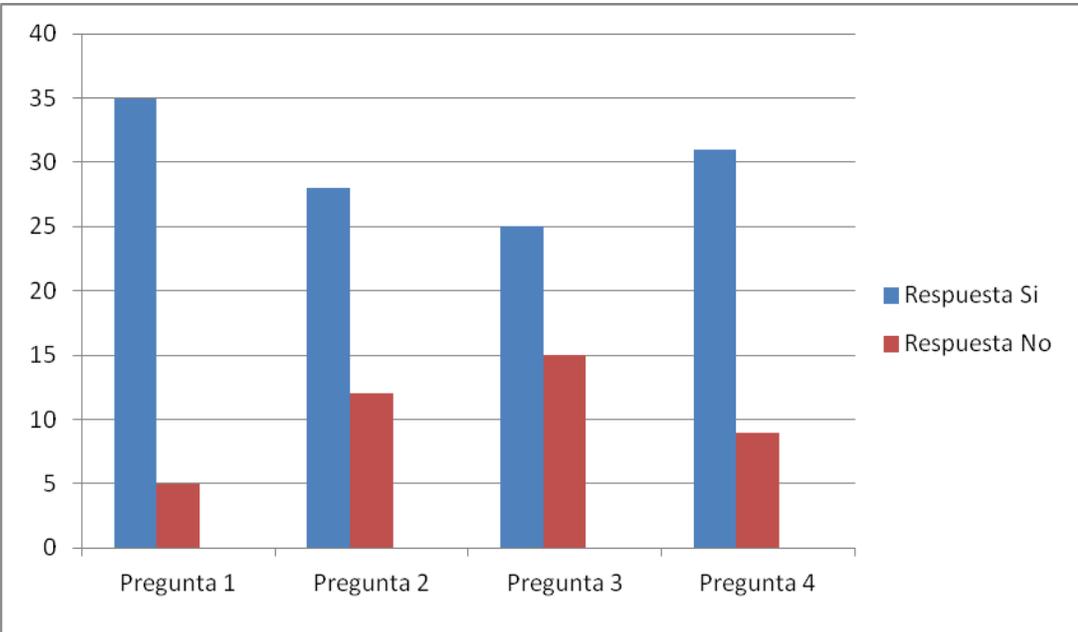
ANEXO 2

Tabla que muestra las respuestas de una encuesta proporcionada a los clientes sobre el servicio de la página web de Presolux S.A de C.V.

Las preguntas que se hicieron fueron las siguientes:

- 1) La información proporcionada vía interactiva cumplió sus expectativas del producto
a) Si b) no
- 2) Le resulta efectivo consultar especificaciones del producto y cotizaciones de forma interactiva con el fabricante
a) Si b) no
- 3) Conoce usted algún producto similar al que le ofrece Presolux de otra compañía
a) Si b) no
- 4) La respuesta a su necesidad o problema de carácter técnico del producto fue enviada vía virtual satisfactoriamente
a) Si b) no

La cantidad de clientes que contestaron dicha encuesta fue una muestra de 40 personas vía virtual (internet) en un tiempo de cuatro meses.



BIBLIOGRAFÍA

Gestión de la Calidad Total, Paul James, Madrid 1997, Editorial Prentice Hall, Capítulo 11 Cultura y gestión del cambio.

La Carrera, Eliyahu Goldratt, México 1995, Ed. Castillo página 273.

Castañeda Salcedo, Cecilia y Morales Castro, Arturo M.F., El reto del cambio, Revista Adminístrate hoy, México D.F., 1998,Camsam Impresores.

French L, Wendell y H.Bell, Cecil Jr, Desarrollo Organizacional, México D.F., 1996, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por otorgarme la salud y el bienestar para el logro de mis metas de vida,

A mi familia por su paciencia y tolerancia durante el transcurso de la realización de mis estudios de posgrado,

A mis compañeros de trabajo y estudio que me apoyaron siempre,

Y muy especialmente a todos los Catedráticos que sus enseñanzas me impulsaron a seguir siempre superándome,

Enhorabuena,

Gracias mil !!!!!