



**RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA  
IMPLANTACION DEL SISTEMA CALIDAD EN  
EL CENTRO “ARTURO MUNDET DEL DIF”**

**MARIA ANGELICA YAÑEZ MORENO  
202322272**

**UNIDAD IZTAPALAPA  
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
ADMINISTRACION  
LICENCIATURA**

**ASESOR: MIGUEL ANGEL DE JESUS ROSADO CHAUVET  
México, D.F.  
Julio 2006**

## INDICE

| <b>TEMAS</b>  | <b>Pag.</b> |
|---|-------------|
| <b>Introducción</b>   | 3           |
| <b>Antecedentes</b>   | 4           |
| La nueva gestión pública  | 4           |
| El proceso de implantación  | 12          |
| Politica de calidad del gobierno federal  | 17          |
| Desarrollo del personal y capital intelectual   | 22          |
| Modelo integral de implantación de un sistema de gestión de calidad certificable en los C. N. M. A. I. C. | 23          |
| Objetivos de la certificación   | 23          |
| Alcance esperado  | 24          |
| <b>Marco teórico</b>  | 25          |
| Concepto de cambio  | 25          |
| Concepto de cambio organizacional   | 25          |
| <b>Aspectos del cambio</b>  | 26          |
| Aspectos técnicos   | 26          |
| Aspectos humanos  | 26          |
| <b>La resistencia la cambio</b>   | 27          |
| <b>Reducción a la resistencia al cambio</b>   | 30          |
| <b>Proceso de cambio en tres etapas</b>   | 31          |
| Descongelamiento  | 31          |
| Cambio  | 31          |
| Recongelamiento   | 32          |
| <b>Técnicas para manejar la resistencia al cambio</b>   | 34          |
| Participación   | 34          |
| Facilidades y apoyo   | 34          |
| Negociación   | 34          |
| Manipulación y cooperación  | 34          |
| <b>Justificación</b>  | 34          |
| <b>Planteamiento del problema</b>   | 35          |
| Delimitación del problema   | 35          |
| <b>Planteamiento de la hipótesis</b>  | 35          |

|                        |    |
|------------------------|----|
| <b>Metodología</b>     | 36 |
| Sujetos                | 36 |
| Instrumentos           | 37 |
| Procedimiento          | 37 |
| Variable dependiente   | 37 |
| Variable independiente | 37 |
| Variables extrañas     | 38 |
| <b>Resultados</b>      | 39 |
| Análisis de datos      | 39 |
| <b>CONCLUSIONES</b>    | 42 |
| <b>SUGERENCIAS</b>     | 43 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>    | 44 |
| <b>APENDICE A</b>      | 45 |
| Cuestionario           | 45 |

## **INTRODUCCION**

Están ocurriendo muchos cambios en el ámbito mundial, las organizaciones siempre están cambiando exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. El cambio no tiene alternativa, es por ello que no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, provocando a un futuro no muy lejano graves consecuencias a la organización.

En muchas ocasiones las personas no se comprometen al cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar a lo nuevo, es por ello que una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose a lo conocido ignorando lo nuevo. Cuando el cambio se da en forma muy eficiente es porque las personas están comprometidas con él, reafirmando que los cambios se dan a través de las personas y por tal motivo para que podamos considerar a las personas como parte del proceso es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Así como las personas forman parte del cambio también lo constituye el nivel directivo tanto como el director de la organización como las personas se enfrentan a situaciones complejas en su entorno que no deben ser atendidas en forma dispersa, sino asegurarse de minimizar estas situaciones para poder asegurarse con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo un proceso de cambio no es fácil como pudiera pensarse, debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además se debe de estar seguro de que la organización está apta para absorber los cambios y que como punto principal que sus recursos humanos comprendan su importancia de realizarlo que se comprometan en su desempeño, teniendo en cuenta que va a representar para la organización algo continuo y no algo pasajero.

## **ANTECEDENTES**

### **LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

La utilización del concepto de gerencia aplicado al manejo de los asuntos públicos, entendido como la producción o elaboración de bienes y servicios públicos a partir de decisiones políticas, es relativamente reciente. La gerencia es una noción que proviene del sector privado y que alude a su específica manera de obtener resultados para el mercado.

La gerencia pública tiene que ver con la introducción en el sector público de las técnicas y métodos del sector privado con el fin de hacer más eficientes y más eficaces las organizaciones públicas.

El interés por la eficiencia en el sector público no es nueva, como tampoco es inédito acudir al sector privado en busca de instrumentos para mejorar los procesos administrativos. La idea de gerencia pública, aunque implica ambas cosas, va más allá puesto que supone un cambio de perspectiva sustantivo sobre la manera de alcanzar resultados en el ámbito público que incluso afecta la definición de lo público.

El término gerencia pública hace referencia al conjunto de actividades conducentes a obtener bienes o productos públicos que engloban tanto las desarrolladas por la dirección como por los distintos niveles administrativos. Gerenciar implica actividades distintas como combinar recursos, entrenar al personal, diseñar procesos o establecer reglas, que tienen un marcado carácter intraorganizativo, y a ellas vamos referirnos principalmente. Pero no están excluidas otras de carácter extraorganizativo en la medida que conseguir objetivos implica relacionarse con otros, promotores, clientes, proveedores, etc., y con otras organizaciones participando en redes organizativas más amplias. En la gerencia es de especial interés la labor directiva e impulsora de los managers o gerentes; de ahí que la mayor parte de las perspectivas subrayen este aspecto. Lo característico de la gerencia pública es que se desenvuelve en un entorno político lo cual quiere decir, en primer lugar, que afecta a los intereses colectivos.

La cuestión de las diferencias entre la gestión pública y la privada no puede considerarse un problema de objetivos de acento. El «acertijo sobre lo público», esto es, cómo los aspectos públicos de las organizaciones afectan su gestión, «es el problema central de la teoría de la gestión pública. Sin cierta comprensión de las diferencias de la gestión pública, y la privada la primera no tiene una razón de ser intelectual. Sin teorías de la gestión pública, lo público de la gestión podría verse fácilmente como un problema menor de medición» (Bozeman, 1998: 66).

El dilema central de la gestión pública es, en efecto, qué de público hay en esa gestión o cómo lo público puede ser gestionado en condiciones de eficiencia y eficacia, sino mejores, al menos tan buenas como las del mercado.

La gestión pública debe ser una gestión y en ese sentido podemos caracterizarla como «el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas» (Albi, 1997: 19). El entorno jurídico político en el que se desenvuelve supone ciertas restricciones respecto del sector privado pero también un conjunto de recursos propios y singulares para crear valor.

Administración y gestión son nociones diferentes aunque a veces se las emplee indistintamente. En la idea de gestión no están excluidos los fines o, mejor dicho, no se excluye la participación del gestor e incluso de los empleados de los distintos niveles en la fijación de los fines a perseguir. En la idea de administración los fines son establecidos por los que legalmente tienen esa atribución y están fuera del ámbito de competencias de los órganos ejecutivos.

En el tema de los recursos también hay diferencias entre gestión y administración. Un buen administrador es aquel que combina eficientemente recursos predeterminados para alcanzar fines que le vienen dados. La gestión implica también la búsqueda de medios para alcanzar los objetivos. Es conocido que en el ámbito público los recursos materiales, personales y económico-financieros de las organizaciones vienen asignados con cargo a los presupuestos públicos, pero la cuestión no está en el origen inicial de los recursos de la financiación con recursos propios. Muchas de las organizaciones

autónomas que conocemos tienen un presupuesto diversificado; en parte son financiadas con cargo a los Presupuestos del Estado, en parte con otros recursos.

Aún habría que señalar otra diferencia entre gestión y administración: el tratamiento que se hace de los empleados públicos. Para la gerencia las personas no son un recurso más o menos limitado e inamovible. Desde la visión de la gerencia los empleados públicos son un elemento esencial. Las personas son las que hacen las organizaciones, de las que dependen no solo que se alcancen los fines sino el contenido concreto de los servicios que recibe el ciudadano. La motivación y el desempeño de las funciones son claves para el éxito de las misiones o fines y por ello la organización debe tener cierta libertad para promover, incentivar o seleccionar a su personal.

### **Presiones para el Cambio**

A partir de la década de los setenta se despliega en la mayor parte de los países desarrollados una serie de procesos de reforma que tienen como eje central la importancia concedida a los temas de gestión.

Uno de los aspectos más decisivos para reconsiderar los modos de gestión del sector público va a ser el cambio del entorno. El fenómeno de la globalización, entendido en un sentido amplio y sin pretender acotar aquí lo que es objeto de una viva polémica (Navarro, 2000), implica un cambio radical del entorno que se vuelve más fluido e inestable. La globalización es retratada como una fuerza homogeneizadora, que lima la diferencia política y las capacidades de los Estados–Nación (Held, 1997: 20). El Estado pierde su centralidad como eje de la cohesión y reproducción social compitiendo con fuerzas y movimientos transnacionales no sólo en el control de los mercados sino en su capacidad para movilizar recursos y aún estados de opinión.

La internacionalización de los mercados industriales, comerciales y financieros provoca problemas de coordinación administrativa y pone de relieve los desajustes entre las estructuras administrativas nacionales. Las dimensiones del sector público, extraordinariamente desarrollado en muchos países, agravan los problemas de lentitud y coordinación señalados.

La insuficiencia tecnológica del sector público se manifiesta además en la incapacidad para hacerse presentes e implementar políticas públicas supranacionales que significan oportunidades para los estados y sus ciudadanos. La emergencia de espacios regionales, en nuestro caso concreto la pertenencia a la Unión Europea, implica que en muchos sectores hay que implementar procedimientos administrativos para responder a los requerimientos de las nuevas instancias, así como para poder acceder a las políticas regionales. La traslación a estos ámbitos de poderes decisionales, antes en manos de los estados, hace de no escasa importancia la pérdida o la insuficiencia de las capacidades de gestión apropiadas.

La aparición de nuevas preocupaciones públicas (medio ambiente, terrorismo, drogas) exige cuerpos administrativos nacionales e internacionales de una especial capacitación, lo que unido a la revolución tecnológica–informativa, trastocan y cuestionan el orden administrativo tradicional.

A todos estos datos, que sólo se han enunciado, habría que añadir dos grandes presiones culturales.

En primer lugar, el descontento de los ciudadanos que miden los servicios públicos con criterios de mercado. La ampliación y fragmentación de la demanda, que acompaña a la expansión del estado de bienestar, supone una presión creciente de más y mejores servicios. La socialización de los costes propia del sector público junto con la mejora de la educación ofrecida por centros privados y/o el sistema educativo de otros países.

La otra gran influencia tiene que ver con la amplia difusión de la llamada revolución gerencial, en la que se entrecruza cierto número de creencias acerca de las posibilidades desde conseguir resultados mediante el uso de técnicas apropiadas, y la disponibilidad de un elenco de instrumentos susceptibles de utilización en las más variadas circunstancias.

De la revolución gerencial que representa la Nueva Gestión Pública vamos a ocuparnos seguidamente. Previamente hay que constatar que el ambiente cultural que ha dado a la Nueva gestión Pública una difusión tan amplia, y creado una adhesión que trasciende la división entre partidos de derecha o de



izquierda, tiene que ver con el alza de los valores del mercado y de la empresa y el paralelo descrédito del Estado y de sus empleados públicos.

En un terreno más pragmático, la presión por más y mejores servicios se apoya en la creencia de que la mejora de la gestión pública permitirá una relación más positiva entre costes y producto y por tanto liberará recursos para atender nuevas demandas. Una profunda revisión de la gestión pública, de sus valores y de su jerarquía de preferencias, es el calendario inexcusable que conducirá a la revolución gerencial.

### **Desburocratización y competencia**

El cambio de paradigma no afecta sólo a su diseño sino a sus pautas de comportamiento.

El nuevo modelo es también una ruptura con los métodos burocráticos de gestión de los asuntos y de producción de bienes y servicios. El núcleo de esta propuesta es liberar a las nuevas organizaciones del pesado lastre del procedimentalismo, el formalismo y la irresponsabilidad, característicos de la burocracia, que si en un determinado momento histórico aseguraron la regularidad y la estabilidad en la prestación de servicios públicos hoy constituyen un lastre en un entorno cambiante y dinámico.

La burocracia instituyó la igualdad y la universalidad de los servicios pero a un coste creciente que se consideró inmantenible con la expansión de la demanda. Lo que hoy exigen los ciudadanos no es sólo que se cubran ciertas necesidades sino que se haga de la manera más eficiente y eficaz posible. Al ciudadano, al cliente, no le importa sólo lo que recibe sino en qué condiciones y con qué recursos, teniendo en cuenta las soluciones alternativas dentro y fuera del sector público.

La quiebra del monolitismo, que hemos comentado, es también la quiebra del monopolio y de la coherencia burocrática. En contrapartida la NGP propone la fragmentación, que distintas organizaciones compitan por recursos, por servicios y por clientes.

La competencia implica acabar con el viejo principio burocrático de la singularidad y la no duplicidad de los servicios públicos. En el nuevo modelo los

servicios son atendidos por distintas organizaciones que no tendrán asegurada su existencia.

La competencia implica entrar en el mercado, aunque sea un mercado limitado o cuasimercado, y en él habrá organizaciones eficientes y triunfadoras y organizaciones que quedarán en sus márgenes o que tengan que reconvertirse. Este es al menos el programa que propone la NGP.

Cuestión distinta es que en el ámbito público esto siempre sea factible. Incluso restringiendo el principio al ámbito de los servicios públicos, una gestión ineficiente no puede sancionarse con la desaparición de la prestación pública correspondiente, bien por la inexistencia de proveedores alternativos, bien porque el bien público exija su mantenimiento aun a costa de algunas ineficiencias. Entropía del empleo público. Compartir problemas y experiencias, además de ampliar la capacidad de los empleados, ayudaría a introducir la deseada orientación hacia el rendimiento. Desde el punto de vista de los directivos se simplificaría además la gestión de las políticas de personal.

La flexibilidad que la NGP propugna tiene también su traducción en las formas de contratación del personal. El sector público no tiene que estar atado a formas de contratación más rígidas, con empleo a tiempo completo, o limitativas, prohibiendo los subcontratos o las contrataciones externas.

### **Cientelización**

La NGP ha traído una nueva visión del usuario de los servicios públicos. La noción de cliente puesta en circulación por los reformadores implica un cambio radical en las orientaciones de los servicios públicos.

Frente al usuario la Administración se presenta como poder. Define el bien colectivo, establece las prioridades, regula las condiciones de acceso, etc. La consideración del ciudadano como un cliente implica trasmutar esta concepción. El cliente no es alguien sobre el que se ejerza autoridad sino, muy al contrario, alguien a quien se sirve. El cambio del concepto de usuario al de cliente significa convertir el servicio público, en el que el interés público se define a través de las normas del servicio y los criterios profesionales de los

funcionarios, en servicio al público, donde cada ciudadano puede transmitir su propia visión de la prestación que recibe, de su utilidad y de sus preferencias.

La introducción del concepto de cliente, potencialmente innovador y renovador del servicio, no se ha hecho sin una cierta polémica acerca de las connotaciones instrumentales y mercantiles que su uso encierra. Los últimos desarrollos de la gestión pública han matizado la vertiente más individualista y disgregadora de esta noción subrayando los aspectos cívicos y de igualdad de derechos propios de la ciudadanía.

En este sentido, elevar al antiguo usuario de los servicios públicos a la categoría de cliente es promocionarlo a actor, y no simple receptor, de las actuaciones públicas. El intencionado paralelismo con el consumidor del mercado quiere subrayar algo más que el intercambio que se produce entre el proveedor y el receptor del servicio (mercancías por contribución a la financiación). Lo que la idea del cliente permite superar es la percepción imperfecta que el mercado público tiene de las preferencias de los ciudadanos. Convertir a los ciudadanos en clientes significa también dotarlos de relevancia y de poderes sobre los servicios que recibe (*empowerment*).

La utilización del término cliente se ha entendido también como un intento de democratización de los servicios públicos. Considerar a los ciudadanos como clientes abre la puerta a su participación en la toma de decisiones sobre la provisión del servicio. En consonancia con este enfoque se pone en circulación una idea complementaria o, mejor aún, sustitutiva de la vieja noción de la cobertura de las necesidades que es propia de la sociedad industrial. La sociedad postindustrial busca en los clientes su satisfacción. Los mejores servicios y la administración más honrada pueden no conseguir la aceptación y la legitimación a la que aspira si no es capaz de satisfacer los deseos de sus ciudadanos. La orientación al rendimiento se verá recompensada si es capaz de producir resultados que valoren los ciudadanos.

Por último, de la idea del cliente a la de la Clientelización. La atención al cliente no se limita a la prestación puntual de un servicio. La prestación de un servicio debe verse como una oportunidad abierta para que la administración inicie una relación duradera con el ciudadano que permite el intercambio de puntos de

vista o de expectativas mutuas. De la relación y el intercambio irá fluyendo un conjunto de iniciativas que mejorarán el servicio y la satisfacción del ciudadano.

En cualquier caso, lo cierto es que para la NGP sólo se puede mejorar aquello que se miden, en este sentido, la evaluación permite disponer de informaciones apreciables susceptibles de distintos usos. La evaluación permite conocer desde cómo se está haciendo o implementando un programa, hasta cuáles son realmente sus beneficiarios, pasando por el impacto o efecto conseguido.

En el terreno de la evaluación hay que mencionar una aplicación específica en la gestión del personal: la evaluación del rendimiento de los empleados públicos. Se trata de un instrumento que relaciona retribuciones y rendimiento. El «desempeño» de los funcionarios, la manera en que los distintos miembros de una organización desempeñan su trabajo, es la gran olvidada del régimen estatutario. Pese a distintos intentos, las organizaciones burocráticas acaban imponiendo el criterio formal: a puesto igual, retribución igual. Cualquier otra práctica es sospechosa de favoritismo o arbitrariedad. La evaluación del rendimiento se conecta con un principio distinto: retribuciones con arreglo al rendimiento. La motivación, la dedicación, el esfuerzo y la competencia deben ser recompensadas diferencialmente, evitando la desmotivación característica de los empleados públicos.

### **Cambiar la cultura**

El interés por la cultura de las organizaciones fue poco tenida en cuenta en los primeros tiempos de la NGP. Si el lema de buena parte de los promotores de la NGP era que el sistema burocrático era un mal sistema que aprisionaba a gente honrada, parecía razonable pensar que cambiando el sistema se romperían las cadenas que impiden «que las cosas funcionen».

La cuestión de los compromisos se relacionaba con los conocimientos –énfasis en la formación y la información–, con las situaciones –el medio organizativo apropiado–, y las tareas –el cambio en los roles y las responsabilidades–; las actividades, las disposiciones y los hábitos mentales se acomodarían a ellos. En la discusión sobre si los efectos de la organización sobre el individuo son más importantes que los del individuo sobre el sistema se tendía a conceder prioridad a aquéllos.

A principios de los años ochenta un detallado estudio (Lipsky, 1980) puso de manifiesto cómo el conjunto de prácticas, costumbres y hábitos de servicio, determinaban tanto lo que el ciudadano recibe, como quién lo recibe y en qué cantidad. Este estudio vino a documentar alguno de los más serios obstáculos con que se enfrentaron los renovadores: la reticencia de los funcionarios a asumir pautas distintas en su trabajo.

Tampoco en este caso se puede culpar a los empleados públicos por sus reservas.

Acostumbrado a ver pasar por los puestos directivos a políticos entusiastas que aportan innovaciones sucesivas y de corto recorrido (como máximo cuatro años), que no tiene continuidad en sus sucesores, se previenen contra las decepciones adoptando una postura indiferente y escéptica. Las innovaciones y los políticos vienen y van, los profesionales aseguran la continuidad y criterios neutrales en la prestación de servicios.

La otra vertiente de esta cuestión es el precio que hay que pagar por la destrucción de la cultura de servicios públicos de los funcionarios y los riesgos para la probidad y los valores éticos que conlleva la introducción de criterios de mercado en el sector público. A cultura de los empleados públicos puede ser un freno para la productividad pero también es un compromiso con los valores de la vida colectiva y con los intereses que, hoy por hoy, representa el estado.

## **EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN**

### **Las Etapas de la NGP**

La amplitud y rapidez con la que se ha difundido la NGP deja pocas dudas acerca de su capacidad para dar respuestas a problemas generalizados. Incluso los autores más críticos con las ideas de la nueva gerencia admiten que no hay camino de retorno. Es cierto que comparando logros y promesas queda un largo camino por recorrer y no escasas contradicciones por resolver. No lo es menos que la incertidumbre sobre los beneficios que puede aportar, y los costes que implican, ha motivado que en muchos lugares las reformas hayan sido bastante prudentes y localizadas. No hay más que contrastar las

propuestas de la NGP y, sin embargo, la persistencia de amplias burocracias en la mayor parte de los países desarrollados y menos desarrollados.

Se puede argumentar que la burocracia sigue siendo útil allí donde predominan las tareas repetitivas y simples o donde priva el ejercicio de la autoridad. La dificultad de establecer objetivos claros y la necesidad de dar instrucciones incompletas o variables a los empleados públicos justificarían el mantenimiento del contrato de lealtad característico del sector público. Pero una somera revisión a los procesos nacionales de reforma impide establecer generalizaciones en uno u otro sentido. Los ritmos, las estrategias y los resultados son muy dispares. Especialmente estos últimos parecen sobre todo parciales y limitados.

Un tema especialmente sugerente lo plantean los países del tercer mundo con sus débiles burocracias. ¿Es posible dar el salto hacia nuevas formas de gestión pública, saltando etapas y aprovechando «la ventaja del subdesarrollo»? Tampoco parece que la respuesta se ajuste a un esquema único. Como sucede en el mundo desarrollado se puede apreciar la convivencia, no siempre armónica, de polos de eficiencia junto con burocracias inconsistentes o corruptas.

La discusión sobre los resultados de la NGP se trasladó en un primer momento a la discusión sobre las estrategias. Si las reformas emprendidas no tenían el éxito deseado podía deberse a una deficiente estrategia o a una estrategia equivocada de implantación.

Esta preocupación ha impulsado el examen exhaustivo de lo que a ojos de la mayor parte de los autores parecía el modelo más conseguido el del Reino Unido. En algunos estudios se destacan las especiales condiciones políticas que hicieron posible su implantación, como el fuerte liderazgo político, la debilidad de los sindicatos o la falta de una oposición política con fuerza. En otros, los modelos gerenciales adoptados.

Tomando como punto de referencia el sistema británico se pueden distinguir dos grandes etapas:

–El modelo neotaylorista (Clarke-Newman, 1998) que coincide con la ola de reformas de los años ochenta. El objetivo de las reformas es superar los obstáculos y déficits de la burocracia y especialmente aquello que se relaciona con el presupuesto y la flexibilidad en la gestión del personal. Se entiende que la reforma de este modelo «es uno de los escollos, si no el escollo de la adaptación de la sociedad al mundo del siglo XXI» (Crozier, 1998). Es el periodo de las privatizaciones, la expansión del modelo de agencia y los modelos empresariales de gerencia. Es también la época de las tres grandes, economía, eficacia y eficiencia.

Una ola más radical, ya en los noventa, que enfatiza el mercado y el papel del gerente como un hacedor de políticas (*policy entrepreneur*). Se utilizan términos como flexibilidad, responsabilidad, reingeniería, apoderamiento (*empowerment*), optimismo e igualitarismo (de oportunidades, no de resultados). Es lo que algún autor (Durant, 1998) ha llamado el estado neo-administrativo donde prevalecerían las tres **D**, descentralización, desinstitucionalización y devolución.

Dentro de este esquema genérico, que habría que considerar como las grandes tendencias del periodo, lo que se ha ido abriendo paso es sobre todo el pragmatismo y el oportunismo, entendido este último término en su mejor sentido. La reforma es la respuesta a las necesidades específicas de cada lugar, que a su vez está condicionada por las restricciones y los apoyos internos y externos.

Si alguna generalización puede hacerse ésta sería que las grandes reformas que implican cambios legislativos o constitucionales y que, precisamente por ello son difíciles de llevar a cabo, se identifican con los procesos y los objetivos propios del modelo racional–legal de Administración. La visión de la NGP, aunque no renuncia a la transformación completa del sistema, se inclina por una visión más fragmentada y subsistémica para promover valores colectivos. Sobre esta cuestión se volverá más tarde.

## **Los empleados públicos**

La potenciación también se reclama para los empleados públicos, a los que se libera de la pesada carga del procedimentalismo y el formalismo y a los que se anima a cooperar en la creación de valor público. Términos como responsabilidad, asunción de riesgos, mejora continuada, flexibilidad, movilización, diversificación, versatilidad o competencia están en el programa de lo que la NGP propugna para los empleados públicos.

Pero la NGP se debate entre un individualismo extremo y una llamada a la cooperación.

En la práctica, sin embargo, la orientación a resultados incrementa la presión para que los empleados públicos utilicen estándares de resultados. Algunos son cualitativos, otros cuantitativos. Los empleados presionados por alcanzar los objetivos tenderán, más que a servir al cliente, a cumplir los estándares impuestos (Peters-Pierre, 2000).

La capacitación tampoco elimina los conflictos internos. Las subculturas administrativas y las disputas por los puestos pueden dar paso a nuevos enfrentamientos acerca de cómo debe darse el servicio. La cercanía al cliente puede también engendrar microvisiones del interés público que no tienen por qué ser compartidas por toda la organización.

Pero de la misma manera que los directivos públicos son, y deben ser, egoístas e innovadores, con capacidad para asumir riesgos y explotar la información para producir cambios radicales (Terry-Larry, 197), los empleados se guían por el interés y se centran en el rendimiento. El riesgo de incrementar los recursos de la organización en beneficio de sus componentes y la captura del servicio por los empleados sigue presente. Porque ¿cuáles son los incentivos para obrar de manera distinta? El individualismo metodológico y el egoísmo que están en el corazón de estas teorías dan la razón a la sospecha del escaso espacio concedido al interés general.

La potenciación de directivos y empleados públicos añade complejidad al problema de la coordinación que es central para las nuevas organizaciones. La mayor discrecionalidad con que pueden actuar los distintos actores, directores,



empleados y organizaciones autónomas, incrementa los riesgos de incoherencia. Algunos sectores pueden ser especialmente atractivos por las oportunidades que generan, otros pueden quedar insuficientemente atendidos.

Tampoco es ajeno a esta cuestión de la potenciación el problema de la diversidad social, étnica y cultural en la que se prestan muchos servicios. Respecto de los directivos, el riesgo es construir una elite completamente alejada de los problemas de estas minorías. Pero los empleados públicos no quedan al margen del problema ya que los criterios de competencia excluyen los de representatividad (Kelly, 1998) en una amplia medida.

### **Los clientes**

La potenciación de los clientes para expresar sus deseos y lograr que los servicios atiendan sus demandas puede parecer un punto de partida más democrático, pero tampoco está exento de conflictos, y en algunos aspectos es regresivo.

Si tanto los empleados como los clientes están capacitados para hacer valer sus puntos de vista y tomar iniciativas sobre los servicios, entre ambos pueden surgir diferencias difíciles de resolver que pongan en cuestión la supuesta soberanía del consumidor.

La consecuencia de estas diferencias es que el ciudadano puede sentirse más indefenso que bajo las antiguas burocracias. El cliente insatisfecho puede considerarse peor tratado y más alienado y puede entender que su confianza ha sido defraudada. Su disconformidad no se dirigirá únicamente hacia el servicio o hacia los funcionarios que lo atienden sino que alcanzará a su último responsable, el gobierno. El impacto de esta desilusión en la percepción de la acción de gobierno puede repercutir en la adhesión democrática y en la gobernabilidad.

La visión del ciudadano como cliente tiende a reforzar el carácter individual de la relación y su papel como consumidor. Esta percepción afecta a la manera cómo los ciudadanos se ven a sí mismos, a sus obligaciones y derechos en el sistema político y a la relación con los otros. Si lo importante para el cliente es la satisfacción de sus deseos, poco significa lo que suceda más allá. La

vinculación del servicio con fines más amplios se diluye, así como las limitaciones para las aspiraciones individuales que la interconexión entre fines pueda suponer.

La pérdida de la vinculación entre fines afecta también a la manera o la disposición con que los ciudadanos aceptan las elecciones que realizan los directivos públicos cuando no representan sus preferencias (Kaboolian, 1999). El efecto disgregador que la visión del cliente puede aportar es clave para la idea de corresponsabilidad y de solidaridad en que se funda la democracia.

La concepción del ciudadano como cliente afecta también a la fuente de sus recursos desde aquéllos basados en sus derechos legales, universales e inclusivos, a aquellos que se asientan en su poder de compra, necesariamente más selectivos y exclusivos. La capacitación política puede verse transformada o mediatizada por la capacitación económica.

La demanda de más y mejores servicios puede conducir también a una de esas contradicciones que están en la base de las soluciones propuestas por la NGP: una mejora de los servicios conduce a una mayor demanda y por tanto al crecimiento del gasto público.

## **POLÍTICA DE CALIDAD DEL GOBIERNO FEDERAL**

### **Modelo de Calidad Intragob**

#### **POLÍTICA DE CALIDAD**

El Ejecutivo Federal sensible a las demandas de la sociedad se compromete a implantar, desarrollar, mantener y mejorar en todas sus Dependencias y Entidades un **Modelo de Calidad**, que le permita transformar a la Administración Pública Federal en un Gobierno de Clase mundial, con una imagen confiable, transparente, innovadora y una sólida Cultura de Calidad. Lo que implica reemplazar los esquemas tradicionales de la Gestión Pública, con los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos. Evaluar su gestión con estándares de competitividad, promover la dignificación y eficacia del servicio público, rediseñar sus procesos y servicios, y dirigir su que hacer hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades de la sociedad en su conjunto. Para atender estos compromisos, el Gobierno Federales establece su

Política de Calidad, dirigida hacia la atención de aspectos prioritarios: la calidad de los servicios, la integridad de los Servidores Públicos y la percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la Administración Pública Federal.

### **Hacia la Calidad de los Servicios**

- Un Gobierno eficiente y efectivo con un Modelo de Dirección por Calidad.
- Un Gobierno confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través de la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Un Gobierno con Resultados tangibles y mejorados que permanentemente aplique mediciones en la definición de estrategias e implantación de sus acciones y le permita evaluar tanto la Gestión de los recursos como el impacto de sus proyectos.

### **Hacia la integridad de los Servidores Públicos**

- Servidores públicos con un alto espíritu de compromiso y servicio hacia los ciudadanos, una actitud de mejora continua, una cultura de trabajo en equipo, la adopción de esquemas que faculden su participación, la transparencia en el manejo de los recursos, y toma de decisiones basadas en hechos y datos.

### **Hacia la Percepción de la Sociedad**

• Implantación de acciones que permitan una sana convivencia, y una mejor calidad de vida de la sociedad. Quien reciba servicios con valor agregado; a través de conocer claramente sus expectativas, y de acuerdo a estándares internacionales. Asimismo, conocer el grado de satisfacción percibida por los clientes y ciudadano para el mejoramiento continuo de los servicios públicos. Para dar cumplimiento a las directrices del Ejecutivo Federal, se cuenta con el talento, la responsabilidad y el compromiso de todos los servidores públicos, que constituyen la fortaleza de la Administración Pública Federal y que a través de la **Red de Calidad de Gobierno Federal** permite aceptar el reto de alcanzar en el año 2006 el cumplimiento de las metas de calidad.

- Consolidar una Cultura de Calidad en el Servicio Público

- Lograr una Administración Pública Federal Íntegra y Transparente.
- Rendir cuentas y resultados en forma sistemática.
- Impulsar el ahorro y aprovechamiento de los recursos.
- Unificar una Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidad es del Gobierno Federal.

### **Calidad en el servicio**

La Administración Pública Federal está comprometida a responder consistentemente a las expectativas y requerimientos de los clientes y ciudadanos, con un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad de los productos y servicios, acción en la que todos los servidores públicos desarrollan sus funciones con responsabilidad, integridad, transparencia y profesionalismo, así como manifiesta actitud de servicio, cuyo valor agregado sea evidente a través de una atención profesional, respetuosa, honesta, oportuna y cordial. Los principios de Satisfacción del Cliente y Calidad en el Servicio, están orientados a optimizar los procesos y servicios que permiten satisfacer sus necesidades y expectativas al menor costo, con el fin de que los clientes y ciudadanos obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad.

### **Calidad de vida en el trabajo**

Reconociendo que los servidores públicos son el elemento más valioso, el Gobierno Federal mantiene la responsabilidad que le ha sido encomendada para administrar eficientemente los bienes

### **Comunicación organizacional**

A través de una comunicación clara, efectiva y abierta, se desarrolla en la Administración Pública Federal, la sinergia, difusión de directrices y logros; lo cual permite un adecuado facultamiento del personal, una mayor identificación de los empleados con la dependencia y entidad, y una visión compartida en el establecimiento y cumplimiento de metas. Se impulsa la participación de todo el personal de la organización para generar sinergias, al utilizar los medios de comunicación interna y externa para difundir permanentemente las estrategias,

planes, programas institucionales, y sus resultados, en forma clara, directa y abierta.

### **Uso eficiente de los recursos**

El capital humano y los recursos financieros y materiales utilizados en la organización se deben administrar racionalmente con responsabilidad, efectividad, eficiencia, integridad y transparencia.

### **Respeto al entorno**

Todas las actividades de la Administración Pública Federal deben realizarse conservando y mejorando el medio ambiente; respetando el entorno cultural de las comunidades en donde se localizan las instalaciones del Gobierno Federal, en armonía con la sociedad para fortalecer un desarrollo sustentable.

### **Integridad, Transparencia y Honestidad**

La Administración Pública Federal está comprometida con la dignificación de la gestión pública y de sus servidores, como elemento fundamental de la democracia, mediante el apego a principios de integridad y transparencia. Es deber de los servidores públicos ceñir su conducta a principios de integridad, los cuales suponen actuar con honestidad y privilegiar la verdad.

Asimismo, el servidor público debe garantizar el acceso a la información gubernamental que tenga carácter público y hacer un uso abierto, honesto, racional y eficiente de los recursos públicos, mostrando claramente las razones y los resultados de sus decisiones y acciones.

### **Mediciones**

Es necesario determinar el grado de satisfacción de los clientes y ciudadanos, así como de los servidores públicos con el firme propósito de mejorar continuamente los procesos y sus resultados, identificando los puntos de control y los factores críticos de éxito que permitan cumplir cabalmente sus expectativas y requisitos.

Para determinar los avances del **Modelo de Calidad Intragob**, y su efectividad en el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, deben definirse e implantarse sistemas de medición del desempeño, efectividad, eficiencia y

ahorro en la ejecución de los procesos, y en la prestación de los productos y servicios que se proporcionan a los clientes y ciudadanos, de acuerdo a sus requerimientos.

Para tal efecto deben considerarse, al menos, la tendencia de los siguientes tipos de indicadores:

**INDICADORES DE DESEMPEÑO**, que muestren el comportamiento de los procesos.

**INDICADORES DE EFECTIVIDAD**, para medir el funcionamiento de los sistemas de acuerdo con su diseño y los resultados esperados.

**INDICADORES DE EFICIENCIA**, para medir el aprovechamiento de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de los sistemas, así como los ahorros logrados.

### **Mejora continua**

Es importante que todos los servidores públicos aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos, a través de propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor, los productos y servicios, y que conozcan e identifiquen el papel que desempeñan en el proceso productivo de su Dependencia o Entidad; por lo que se deben identificar, definir y priorizar los procesos de mayor impacto, de acuerdo a las atribuciones otorgadas por su marco jurídico vigente, y a las necesidades, expectativas, quejas y denuncias de los clientes y ciudadanos. Definiendo claramente en cada área a los propietarios de los procesos, y sus respectivos tramos de control; y facilitando la formación de equipos de trabajo que generen un impacto positivo en las cadenas de valor para cada producto o servicio. Cada eslabón de la cadena corresponde a un proceso. Los principios anteriores son los elementos que soportan y orientan los esfuerzos de Mejora Continua, Innovación, competitividad, Integridad, Transparencia y Profesionalismo en

## **DESARROLLO DEL PERSONAL Y DEL CAPITAL INTELECTUAL**

### **Trabajo en equipo**

Los Funcionarios Públicos responsables de cada Dependencia y Entidad diseñan e implantan sistemas que impulsen el trabajo en equipo, para incrementar la participación de todo el personal en el logro de las metas de calidad, productividad, competitividad, ahorro, y transparencia; también propician el incremento del nivel de responsabilidad, autoridad, capacidad de innovación y aportación de ideas del personal, que promuevan acciones de mejoramiento continuo, autocontrol y facultamiento.

### **Profesionalización y desarrollo del personal**

La concepción de la profesionalización y las metodologías utilizadas se orientan fundamentalmente al desarrollo del individuo y del grupo así como el plan de carrera, en la medida en que son justamente las personas quienes sostienen y proyectan a la comunicación interna de las Dependencias y Entidades - medios audiovisuales, gráficos, registros, divulgación, y otros - en la generación del ambiente propicio para la Calidad, la Innovación, la Competitividad y el reforzamiento de la Cultura de Integridad y Transparencia.

Los sistemas para desarrollo del personal y del capital intelectual incluyen indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad, así como del análisis costo/beneficio de los recursos empleados.

### **Implantación de sistemas de gestión**

Para la gestión y mejora de los procesos se considera la implantación de Sistemas para la Gestión de la Calidad, Administración Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo.

El **Modelo de Calidad Intragob** es el resultado del aprovechamiento racional de todos los recursos, de la reducción de costos, del ahorro, de valorar la importancia del cliente y ciudadano, del trabajo en equipo, de la pertinencia de las iniciativas sin individuales y de la gestión íntegra y transparente. El Gobierno Federal incorporarlo anterior a sus procesos de conformidad al establecido por las Normas Mexicanas y las Normas Internacionales, vigentes, en esta **Modelo de Calidad Intragob** Red de Calidad del Gobierno Federal

materia: ISO-9001:2000/NMX-CC-9001-IMNC-2000, ISO-14001/NMX-SAA-001:1996 y SAST-001-NMX-IMNC-2000.

Los aspectos de Gestión de Calidad, Administración Ambiental, y de Seguridad y Salud en el Trabajo, son compromiso y responsabilidad de todo el personal del Gobierno Federal, involucran un conjunto de medidas, acciones, programas y procedimientos tendientes a mejorar los procesos productivos y administrativos de cada Institución, para incrementar la productividad de la Dependencia o Entidad. Dada la importancia de estos Sistemas, se requiere que todas las instituciones lleven a cabo la implantación de sistemas confiables, procesos rentables, la obtención de resultados satisfactorios y la mejora continua de sus procesos a través de la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad, Administración Ambiental, y de Seguridad y Red de Calidad del Gobierno Federal.

### **MODELO INTEGRAL DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CERTIFICABLE EN LOS C. N. M. A. I. C.**

Con la exitosa certificación de la Casa Hogar para Niñas

- Los lineamientos del Premio Intragob que se encuentran en implementación en el Sistema Nacional DIF.
- La expectativa de Sistematizar cada modelo de forma que pueda ser controlado y replicado por otras instituciones.
- Las tres directrices de cada centro nacional: Atención, Investigación y Capacitación.

Respetando el marco filosófico y operativo que la propia Institución ha desarrollado, se propone certificar de forma simultánea los CNMAIC del Sistema Nacional DIF en la norma ISO-9001:2000 en sus procesos sustantivos.

### **OBJETIVOS DE LA CERTIFICACION**

1. Identificar los principales procesos de Atención, Investigación y Capacitación, que proporciona a los ciudadanos cada uno de los Centros Nacionales Modelo del Sistema Nacional DIF.



2. Sistematizar el capital intelectual de cada uno de los modelos de atención a través de la estructura de los mismos, en un Sistema de Gestión de Calidad, que proporcione valor adicional al esfuerzo Intragob que el DIF ha realizado en los últimos años.
3. Contar con la posibilidad de replicar un modelo eficaz, eficiente y reconocido en el ámbito internacional en los estados, municipios, asociaciones civiles u organismos internacionales entre otros, a través de la transferencia del conocimiento, la metodología de operación y la certificación.
4. Apoyar la estrategia del DIF para garantizar la estandarización, eficacia y eficiencia de sus procesos y contribuir con mejorar la atención a la sociedad en estado de vulnerabilidad.
5. Indicadores – Seguimiento a resultados – Análisis – Evaluación.
6. Certificar los Sistemas de Gestión de Calidad con un organismo reconocido que garantice el cumplimiento con los requisitos de la norma ISO-9001:2000 y la mejora permanente en los resultados.

### **ALCANCE ESPERADO**

1. Que los equipos directivos de cada uno de los C.N. conozcan, entiendan, puedan interpretar y dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO-9001:2000.
2. Capacitar específicamente en ISO-9000 al personal involucrado en los procesos, además de diversas herramientas para la mejora de los mismos, fortaleciendo con ello además la estrategia de Intragob del DIF.
3. Garantizar que los procesos críticos de los C.N.M.A.I.C se encuentren estandarizados logrando una mejora en la eficiencia y eficacia de los mismos.
4. Lograr la certificación internacional de los procesos principales de Atención, Investigación y Capacitación de cada uno de los C.N.M.A.I.C con un organismo reconocido internacionalmente.

## **MARCO TEORICO**

Empezaremos por definir lo que es un cambio. Para French y Bell (1996), significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. De Faria Mello (1995), define "cambio" como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

**CAMBIO.-** Se refiere a cualquier situación donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. Para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia e efectividad en la ejecución de acciones.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL.** Se define como; la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

**INTERNAS.-** Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, entre ellas las tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

**EXTERNAS.-** Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden, son muestras de esta fuerza: los **decretos gubernamentales, las normas de calidad**, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas.

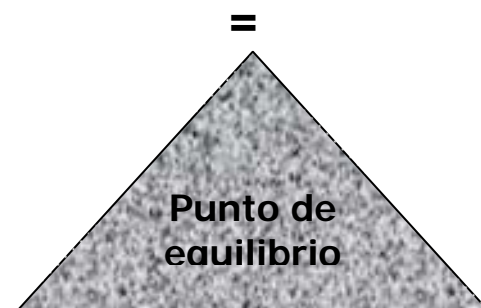
Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente, en este proceso de transformación, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse **(Resistencia al Cambio)** es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.



## LOS ASPECTOS DEL CAMBIO

**Aspectos técnicos:** Metodología, Best Practices, Efectivo gerenciamiento de proyectos, experiencia en tecnología y procesos, experiencias en la industria, experiencia funcional.

**Aspectos Humanos:** Medición de la propensión al cambio, alineamiento cultural del cambio, compromiso de los líderes, participación del personal, comunicación abierta, capacidad individual y grupal.



## LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Es un síntoma absolutamente natural, en primer lugar encontramos que las personas no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia está generalmente ocasionada por:

- Economía. Los trabajadores se oponen a los cambios cuando temen perder sus empleos.
- Amenaza hacer más difícil la vida. Los trabajadores se oponen a las tareas adicionales.
- El aprendizaje de nuevos métodos. Lo nuevo siempre causa extraño temor e incertidumbre aún cuando sea una mejora en comparación con lo anterior.
- Amenaza ante la oportunidad de ejercer el liderazgo. Esto puede significar que por el cambio el empleado que antes daba las órdenes, ahora tiene que esperar pacientemente a que otro tome la iniciativa.
- Actitud de sindicatos. Los sindicatos se resisten al cambio a menos que la administración consulte con ellos, ya sea formal o informalmente.
- Introducir un nuevo equipo. La computadora debido a la aplicación de técnicas de ciencia administrativa que estos aparatos hacen posible, exigen que los datos se lleven con más precisión que antes, lo que implica el aumento de trabajo a los gerentes incluso la falta de capacitación para saber como utilizarla y sacarle el mayor provecho.
- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cambio y cual es u impacto en términos personales;
- La visión demasiado parcializada del cambio.- En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencias (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;

- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- la percepción de la falta de recursos, ya sea en medio económicos o humanos;
- la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias y, por último,
- si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empiezan a darle importancia a la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
- La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por la falta de confianza en sus resultados.

- La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.
- La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

Al analizar la resistencia al cambio con minuciosidad, pueden distinguirse tres tipos:

- Logística. Tiene su base en el pensamiento racional y científico. Surge del tiempo y del esfuerzo que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo las actividades que deben aprenderse en el nuevo contexto. Representa los costos reales que deben soportar los implicados. Aun cuando a la larga pueda ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero.
- Psicológica. Se origina en las actitudes, emociones y los sentimientos de las personas. Los individuos pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o ver amenazada su seguridad. Aun cuando, la gerencia, o quién implemente el cambio, pueda considerar que no existe justificación de esos sentimientos, estos existen y deben reconocerse.
- Sociología. Se basan en intereses y los valores del grupo. Los valores sociales son fuerzas del también a las que debe atender el gerente con todo cuidado. Representan coaliciones políticas y aun juicios distintos grupos diversos. Los afectados por el cambio tienen cuestionamientos como: ¿El cambio es congruente con los valores del grupo?, ¿Se mantiene el trabajo en equipo?. Cuando las personas tienen este tipo de dudas, los gerentes

necesitan hacer que las condiciones del cambio sean los más favorables posibles.

Las tres clases de resistencia deben manejarse con eficacia si se espera que cada individuo coopere con el cambio. Si la gerencia se preocupa solo por los aspectos técnicos y lógicos del cambio, difícilmente lograra que sea aceptado. La gerencia debe asumir que el cambio puede representar éxito o dificultades, de acuerdo con la habilidad con la que aquel sea manejado para reducir o eliminar la resistencia.

En una empresa no puede lograrse un apoyo absoluto cada vez que se realiza un cambio. Es lógico esperar un apoyo moderado o débil, o tal vez una oposición total. Lo que la gerencia debe buscar es un clima en el que las personas adopten una actitud positiva hacia los cambios y se sientan seguras para tolerarlos.

Cuando la resistencia al cambio, aparece, no se la debe considerar como algo que hay que vencer a toda costa. En vez de ello, es mejor vela como una señal de que algo anda mal. La resistencia no nos dice lo que funciona mal. Así pues, cuando aparece es hora de que le gerente le presta atención para averiguar cual él es problema.

La resistencia puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas. De esta manera los empleados colaboran para que la gerencia planee y lleve a cabo el cambio adecuadamente. Una moderada resistencia ante el cambio hacer que la gerencia revise con cuidado las propuestas y prevenga fallas posteriores.

La resistencia puede identificar áreas específicas en las que el cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surjan problemas.

## **REDUCCIÓN A LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Garantizar que los temores encontrados y de seguridad no tiene fundamento.

La gerencia puede disminuir la resistencia si logra demostrar horradamente, que el cambio a la larga mejorara las perspectivas del trabajador y no sólo las de la compañía, la resistencia al cambio que proviene del temor a lo

desconocido puede reducirse simplemente dando la información a toda la organización explicar lo que está ocurriendo y el por qué.

Cuando se proyecta un cambio grande, superiores y subalternos deben sentarse a discutirlo de forma tal que se saque a la luz todas las dudas y las preguntas que existan sean examinadas y contestadas. Porque puede darse el caso de que la gerencia diagnostica como resistencia a los empleados, no sea otra cosa que resistencia de la misma gerencia a prestar a las sugerencias del personal.

### **EN ESTE PROCESO SE DEBEN TENER EN CUENTA TRES ACTITUDES:**

**DESCONGELACION DE ACTITUDES.-** Las personas se resisten al cambio porque tienen actitudes fijas o estereotipadas a las cuales se adhieren por más razones que se les dan en contra.

**CREACION DE NUEVAS FORMAS DE GRUPO.** Cuando un miembro acepta un cambio impuesto desde arriba, teme que sus compañeros lo critiquen por ello, pero cuando todo el grupo forma parte de las decisiones del cambio, ocurre precisamente lo contrario el que se niegue a aceptarlo es el que sufre la presión del grupo para que se conforme con la decisión que hay adoptado el grupo.

**COMPROMISO.** La toma de decisiones en grupo compromete a lo que se ha convenido.

**NEGOCIACION.** Implica la voluntad de discutir los asuntos y llegar a un compromiso, tratando de obtener la aprobación del grupo.

### **PROCESO DE CAMBIO EN TRES ETAPAS**

**Descongelamiento.** Significa que es preciso desechar las viejas ideas y practicas para aprender otras nuevas. A menudo este paso es tan difícil como aprender métodos y conceptos nuevos. Un gerente debe ayudar a los subordinados a suprimir de su mente los antiguos papeles y objetivos. Solo entonces estarán en condiciones de aceptar otras ideas.

**El cambio es también el** paso en que se aprenden las nuevas ideas y practicas, de manera que el empleado pueda pensar y actuar en formas



diferentes. Puede ser un periodo de confusión desorientación desesperación combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento.

**El recongelamiento** significa que lo que se ha aprendido se integra a la práctica cotidiana. Además de ser aceptadas intelectualmente, las nuevas prácticas quedan incorporadas en el comportamiento habitual. No basta conocer un nuevo procedimiento para garantizar que se aplicará.

Utilización de las fuerzas del grupo. Un cambio eficiente debe dirigirse al grupo, al igual que a los individuos. Generalmente más de una persona esto implicada, pero lo más importante es el hecho de que el grupo sea un instrumento para atraer fuerte presión a sus miembros para que haya un cambio en ellos. El comportamiento del individuo se aferra firmemente al grupo al que pertenece, por lo que cualquier cambio en las fuerzas del grupo alentará modificaciones en la conducta de cada uno de sus miembros. La idea es ayudar al grupo a unirse con la gerencia para propiciar el cambio deseado.

Liderazgo para el cambio. Un liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio, en tal caso, el presenta a una con base en los requerimientos impersonales de la situación que en las bases personales. Las peticiones ordinarias de cambio deben estar acordes con los objetivos y las normas de la organización solamente una persona con fuerte personalidad podrá utilizar razones personales para el cambio sin provocar resistencia. Es más probable que el cambio resulte exitoso si los colaboradores que los introducen tienen grandes expectativas para lograrlo. Es decir si la meta es lograr el esto de al cambio se vendrá al cabo de un período estimado de tiempo, si por lo contrario sino se espera gran reto, no vendrá más que el personal se esfuerce para lograrlo.

Recompensas compartidas. Otra manera de propiciar el apoyo de los empleados al cambio es asegurarse de que ellos obtendrán la suficiente recompensa en la nueva situación Las recompensas a los empleados llevan el mensaje siguiente: "Nos interesas. Queremos que todos nosotros nos beneficiemos con el cambio".

Las recompensas también proporcionan a los empleados una sensación de que se avanza con el cambio. Tanto las recompensas económicas como las psicológicas son:

- **Protección a los Empleados.** Además de hacer que los empleados participen en las recompensas del cambio, debe garantizarles beneficios ya existentes. Es esencial esa protección sus trabajadores contra la posible baja de ingresos originada por la introducción de nuevas tecnologías, otros ofrecen nueva capacitación demoran la instalación de maquinaria que ahorre mano de obra hasta que la rotación normal de personal pueda cubrir el despido de trabajadores. Cuando se realiza un cambio también se garantizan los derechos de antigüedad, las oportunidades de desarrollo y otros beneficios.
- **Comunicación.** La comunicación es indispensable para mejorar el apoyo al cambio. Cuándo solamente una o dos personas de un grupo de diez resultaran afectadas por todas deben estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación el grupo. La resistencia al cambio puede reducirse ayudando a los empleados a reconocer la necesidad de cambio, y a participar y beneficiarse. En resumen, los cinco pasos que se recomiendan a la gerencia para lograr un cambio exitoso, son:
  1. Hacer solamente los cambios necesarios, evitar cambios innecesarios.
  2. Cambiar por evolución no por revolución (esto es, gradual, no dramáticamente).
  3. Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas del personal.
  4. Compartir con los empleados los beneficios del cambio.
  5. Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio, y atenderlos.

## **Técnicas para manejar la resistencia al cambio**

Educación, comunicación. Reducir la resistencia a través de la comunicación los empleados, para ayudarles a ver el lado bueno del cambio. Supone que la fuente de la resistencia radica en la información o en la comunicación.

**Participación.** Suponiendo que los participantes tienen la experiencia para contribuir, hacer que intervengan puede reducir la resistencia para obtener compromiso y mejorar la calidad de la decisión del cambio.

**Facilidades y apoyo.** Cuando el temor y la ansiedad del empleado son altos, la asesoría y la terapia de empleados, nuevo entrenamiento de habilidades o unas cortas vacaciones pueden facilitar el ajuste.

**Negociación.** Intercambiar algo valioso por una disminución de resistencia.

**Manipulación y cooperación.** La manipulación se refiere a encubrir los intentos de influencia y distorsionar hechos para hacerlos parecer más atractivos, reteniendo la información deseable o crear falsos rumores para llevar a los empleados a aceptar el cambio.

**JUSTIFICACIÓN:** Las empresas mexicanas necesitan urgentemente evolucionar, ya que con la apertura de las fronteras, y el rápido establecimiento de empresas extranjeras, es necesario que compitan para llegar a ser más eficientes, y proporcionar servicios y/o productos con calidad y excelencia altamente competitiva, es por ello que el Centro Nacional “Arturo Mundet” dependiente del Sistema Nacional DIF, tiene como meta Certificarse en la Norma ISO 9001-2000, referente a Sistemas de Gestión de Calidad a más tardar el día 15 de diciembre del 2006, impartiendo al personal los siguientes cursos para llegar a esta meta:

### **CURSOS EXTERNOS**

- ◆ Juntos mejoremos al DIF
- ◆ Calidad en el servicio
- ◆ Liderazgo

## CURSOS INTERNOS

- ◆ La importancia de la Certificación e Introducción a la Norma ISO 9001:2000 (Sólo personal seleccionado).
- ◆ Introducción a la Norma ISO 9001:2000 (sólo personal seleccionado).
- ◆ Formación de Auditores Internos (sólo personal seleccionado).
- ◆ Enfoque a Procesos (sólo personal seleccionado).

Pero ante todo mi interés por este tema es evaluar si el personal involucrado, recibe la debida capacitación para este cambio, como están motivados, de que manera contribuyen si están de acuerdo con los nuevos cambios, si van a recibir un incentivo por su cooperación o solamente es una metodología impuesta por el gobierno y algo que hay que cumplir.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existirá resistencia al cambio en el personal del “Centro Gerontológico Arturo Mundet” si se implanta un Sistema de Calidad?

### **Delimitación del problema**

El rechazo y la negación de los 39 empleados en los nuevos procedimientos de trabajo.

## PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

H<sub>1</sub> Si se implanta un Sistema de Calidad en el servicio que ofrece el “Centro Gerontológico Arturo Mundet”, entonces se manifestará una resistencia al cambio en el personal.

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **Sujetos**

¿Cuántos sujetos entrarán en el estudio?

De la población total en plantilla física de 134 personas que laboran en el Centro Gerontológico sólo se escogieron 39 empleados que tomaron los cursos de certificación.

¿Qué características tienen?

La muestra utilizada para la investigación fue de 39 empleados de base, de diferentes disciplinas, 3 de la dirección con puestos de secretaria ejecutiva "c", auxiliar de secretaria, 9 de la administración con puestos de administrativo especializado, auxiliar de servicios y mantenimiento, jefe de oficina, manejador de fondos y valores, secretaria, oficial de servicios y mantenimiento, 4 de trabajo social con cargo de supervisor de trabajo social, secretaria, trabajadora social, 16 de médico geriátricas entre ellos están auxiliar de enfermera, dietista, enfermera, cocinera, secretaria, camillero, terapeuta, jefe de oficina, médico especialista y 7 de psicopedagogía con puestos de secretaria, psicólogo, profesor de educación en salud, terapeuta, auxiliar de servicios y mantenimiento y jefe de oficina,

En lo referente al género 29 son mujeres y 10 son hombres, entre edades de 22 a 55 años, con una antigüedad de 4 meses a 25 años en promedio, sobresaliendo los trabajadores de 10 a 20 años en el puesto, con nivel escolar en promedio de carrera técnica y licenciatura.

¿Qué criterios de inclusión y exclusión serán utilizados, en caso de ser necesarios?

Sólo se tomarán en cuenta a los empleados de base que han estado participando en el proceso de Certificación que son principalmente del turno de lunes a viernes de horario matutino y vespertino.

Se excluyen a los jefes de departamento y al director de las diferentes áreas por considerar que su información sesgaría el resultado del instrumento, como son trabajadores de confianza están obligados a participar en la Certificación.

## **Instrumento**

Se utilizará una escala de actitud tipo Likert con cinco opciones (A=Totalmente de acuerdo, B=De acuerdo, C=Indeciso, D=En desacuerdo y E=Totalmente en desacuerdo).

El instrumento estará integrado por declaraciones positivas y negativas con el objeto de no sesgar las respuestas en algún sentido predeterminado, y evitar la aquiescencia o la reticencia en las repuestas.

Las declaraciones estarán centradas sobre aspectos de aceptación y resistencia al cambio.

## **Procedimiento**

Se repartieron cuestionarios de evaluación de la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad o certificación, para ser contestados por los 39 sujetos del Centro de trabajo, en horarios variados de oficina entre los turnos de mañana y tarde, recopilando la información un día después por la premura del tiempo y las actividades que desempeñan los empleados las cuáles no les permiten contestar inmediatamente.

Aproximadamente la aplicación total del cuestionario para los sujetos fue de tres semanas.

El reactivo califica diversos factores que puede tener la resistencia al cambio y de qué manera se puede ir cambiando, entre ellos están:

Capacitación

Comunicación

Participación

Gratificación

Tiempo

- ◆ **Variable dependiente:** La resistencia al cambio del personal del Centro Gerontológico “Arturo Mundet”
- ◆ **Variable Independiente:** La implantación de un Sistema de Calidad.

◆ **Variables extrañas:**

1. La *historia* y la *maduración* se controlaron mediante una sola aplicación del cuestionario.
2. La *reactividad* y la *mortalidad* también quedaron controladas mediante una sola aplicación del instrumento.
3. La *instrumentación* se controló a través de un cuestionario con preguntas positivas y negativas que fueron analizadas, tomando en cuenta sólo las que obtuvieron puntuaciones aceptables en direccionalidad, discriminación y el primer factor del Análisis Factorial sin rotación.
4. La *selección* se controló al tomar en cuenta el universo de empleados que cumplieron con los criterios de inclusión y la *regresión*, por no trabajar con grupos extremos.
5. La *interacción* queda controlada por no trabajar con aplicaciones de variables, instrumentos o procedimientos múltiples.

## RESULTADOS

Los datos obtenidos en la investigación efectuada a través del cuestionario aplicado a al Centro Gerontológico fueron sometidos a un riguroso análisis estadístico que consistió en el siguiente procedimiento:

Se ingresaron los resultados del cuestionario en una tabla de datos de Excel para clasificar las preguntas de acuerdo a su impacto en la respuesta del trabajador, así como su género, edad, antigüedad y puesto por departamento.

Después se utilizó el paquete SPSS para realizar un análisis factorial correlacionando las variables existentes con el objeto de verificar si la hipótesis planteada es aceptada o rechazada.

Resultados que se describen a continuación.

### Análisis de datos

Tabla 1. Diferencia de la variable Género con respecto a la variable Certificación.

| Género    |   | Certificación |
|-----------|---|---------------|
| Femenino  | M | 109.97        |
|           | n | 29            |
|           | s | 11.645        |
| Masculino | M | 103.60        |
|           | n | 10            |
|           | s | 15.291        |
| t         |   | 1.203         |
| sig       |   | n.s.          |

Donde: n = número de sujetos; s = desviación estándar; t = calculada

No se encuentra ninguna diferencia significativa entre los géneros masculino y femenino. Tomando en cuenta que la muestra de género femenino es mayor a la del generó masculino.



Tabla 2. Diferencia entre rangos de la variable Edad con respecto a la variable Certificación.

| Edad                  |   | Certificación |
|-----------------------|---|---------------|
| 22 – 34               | M | 104.00        |
|                       | n | 9             |
|                       | s | 10.308        |
| 35 – 40               | M | 109.60        |
|                       | n | 10            |
|                       | s | 14.546        |
| 41 – 48               | M | 109.70        |
|                       | n | 10            |
|                       | s | 15.290        |
| 49 – =>               | M | 109.60        |
|                       | n | 10            |
|                       | s | 11.177        |
| <b>t<sub>12</sub></b> |   | 0.975         |
| <b>sig</b>            |   | n.s.          |
| <b>t<sub>13</sub></b> |   | 0.961         |
| <b>sig</b>            |   | n.s.          |
| <b>t<sub>14</sub></b> |   | 1.136         |
| <b>sig</b>            |   | n.s.          |
| <b>t<sub>23</sub></b> |   | 0.015         |
| <b>sig</b>            |   | n.s.          |
| <b>t<sub>24</sub></b> |   | 0.000         |
| <b>sig</b>            |   | n.s.          |
| <b>t<sub>34</sub></b> |   | 0.017         |
| <b>sig</b>            |   | n.s.          |

Donde: n = número de sujetos; s = desviación estándar; t = calculada

No se encuentra ninguna diferencia significativa entre las edades. Tomando en cuenta que las edades que se presentan son de la misma cantidad de trabajadores y que se llevan casi diez años en promedio.

Tabla 3. Diferencias entre rangos de la variable Antigüedad en el puesto con respecto a la variable Certificación.

| Antigüedad            |          | Certificación |
|-----------------------|----------|---------------|
| => - 102              | <b>M</b> | 109.89        |
|                       | <b>n</b> | 9             |
|                       | <b>s</b> | 10.845        |
| 103 - 150             | <b>M</b> | 102.30        |
|                       | <b>n</b> | 10            |
|                       | <b>s</b> | 16.159        |
| 151 - 234             | <b>M</b> | 112.00        |
|                       | <b>n</b> | 10            |
|                       | <b>s</b> | 13.400        |
| 235 - =>              | <b>M</b> | 109.30        |
|                       | <b>n</b> | 10            |
|                       | <b>s</b> | 9.226         |
| <b>t<sub>12</sub></b> |          | 1.213         |
| <b>sig</b>            |          | n. s.         |
| <b>t<sub>13</sub></b> |          | 0.379         |
| <b>sig</b>            |          | n.s.          |
| <b>t<sub>14</sub></b> |          | 0.127         |
| <b>sig</b>            |          | n.s.          |
| <b>t<sub>23</sub></b> |          | 1.461         |
| <b>sig</b>            |          | n.s.          |
| <b>t<sub>24</sub></b> |          | 1.190         |
| <b>sig</b>            |          | n.s.          |
| <b>t<sub>34</sub></b> |          | 0.525         |
| <b>sig</b>            |          | n.s.          |

Donde: n = número de sujetos; s = desviación estándar; t = calculada

No se encuentra ninguna diferencia significativa entre la antigüedad en el puesto. A pesar de que la antigüedad es muy variada de meses años.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo con los resultados presentados a través del instrumento aplicado a los 39 trabajadores del Centro Nacional "Arturo Mundet", que midieran la resistencia al cambio en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad "Certificación" y el procedimiento de análisis estadísticos se mostró que las variables medidas de Género, Edad y Antigüedad en el puesto con respecto a la variable Certificación no hubo ninguna diferencia significativa.

Por lo cuál podemos concluir que la hipótesis planteada:

H<sub>1</sub> Si se implanta un Sistema de Calidad en el servicio que ofrece el "Centro Gerontológico Arturo Mundet", entonces se manifestará una resistencia al cambio en el personal.

No se aceptó ni se rechazó debido a que el cuestionario aplicado a los trabajadores fue en la etapa en que el personal se encontraba en plena Implantación del Sistema de Gestión de Calidad tomando una actitud de indiferencia ante las declaraciones evaluadas, no contestando objetivamente. Aspecto no considerado en la investigación para obtener la medición real de los resultados esperados y comprobar la hipótesis planteada.

Por lo tanto, al realizar el análisis de los datos y al participar directamente dentro del cambio como empleado de la empresa, he sabido que se debieron tomar tres diferentes tipos de muestras, la primera antes de la implantación para saber que pensaba la gente ante lo desconocido, la segunda durante la implantación que arrojó una actitud de indiferencia a la implantación y la tercera después de la maduración del sistema para saber la conformidad o inconformidad de los nuevos procesos. De esta manera tendríamos diferentes

variables para comparar los diferentes cambios de opinión en el transcurso del tiempo y posiblemente también se hubiese cambiado la hipótesis.

## **SUGERENCIAS**

Se recomienda aplicar otro cuestionario a los mismos trabajadores que participaron en la Implantación de Sistema de Gestión de Calidad para darle seguimiento a su opinión y saber si han cambiado de parecer con respecto a la variante tiempo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Castañeda Salcedo, Cecilia y Morales Castro, Arturo (1998). "El reto del cambio", *Rev. Adminístrate Hoy*. México: CAMSAM impresores.
- Chain Palavicini, Magali (1998). "El manejo del cambio estratégico en las organizaciones mexicanas", *Rev. Adminístrate Hoy*. México: CAMSAM impresores.
- Chiavenato, Idalberto (1992). **Introducción a la teoría general de la Administración**. México: McGraw–Hill.
- De Faria Mello, Fernando Archilles (1995). **Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral**. México: Limusa.
- French L. Wendell y H. Bell, Cecilo Jr. (1996). **Desarrollo Organizacional**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lewick, Roy (1993). **D. O. Guia de capacitación**. México: Limusa.
- Vargas Hernández, Guadalupe (1999), Seminario: "*Administración para el nuevo milenio*", Villa de Alvarez, Colima.

## **PAGINAS DE INTERNET**

<http://www.hipnosis.com>

<http://www.monografias.com>

<http://www.gestiopolis.com/articulos/resistencia.htm>

## **Cuestionario sobre Certificación**

1. La información para la Certificación le fue proporcionada con tiempo.
2. La información para la Certificación fue deficiente.
3. Ahora que estoy informado conozco bien en que consiste la Certificación.
4. Los medios en los cuáles se informó en que consiste la Certificación me hicieron involucrarme en este cambio.
5. En general la comunicación que existe para la certificación me mantiene interesado en el proceso.
6. La comunicación que se proporciona para conocer en que consiste la Certificación me da mucha flojera.
7. Considero que la certificación incrementará la comunicación con mis compañeros.
8. Creo que el proceso de certificación generará más comunicación con mis jefes.
9. Me interesa estar informado de las actividades del proceso de Certificación.
10. Me dan igual las sesiones que se realizan para involucrarme en la Certificación.
11. Me importa que tomen en cuenta mi opinión para hacer este cambio.
12. Siento que se tomó por igual la participación de todo el equipo.
13. Las nuevas actividades que voy a realizar en Este Centro son mejores.
14. Considero que la certificación mejora mi trabajo.
15. Antes de la Certificación mi desempeño era deficiente.
16. La certificación sólo es un obstáculo para realizar mis labores diarias.
17. Creo obtener algún beneficio con la Certificación.
18. La Certificación sólo es un requisito del gobierno.
19. La Certificación no ayuda a mejorar la calidad del servicio.
20. Entiendo la política del Centro.
21. La atención otorgada al anciano se desempeña con excelencia con este cambio.
22. La certificación me hace crecer como trabajador.
23. Los cursos de Capacitación que recibo sobre la Certificación me parecen interesantes.
24. Entiendo la misión del Centro.
25. Considera usted, que la visión, misión y políticas del Centro se relacionan con su trabajo.
26. La implementación de nuevos documentos obstaculiza su trabajo.
27. El nuevo llenado de documentos ayudan a mejorar el servicio.
28. La certificación perjudica en su productividad.
29. La experiencia que obtenga de este cambio va a tener alguna enseñanza en su vida.
30. Entiendo la visión del Centro.
31. Los conocimientos que obtuve de la Certificación los pondré en práctica.
32. Se me reconoce el esfuerzo por participar en la Certificación.
33. Se tomó en cuenta la participación de todo el personal que trabaja en este Centro para la certificación.
34. Laboro tiempo extra para contribuir a este logro.
35. Creo en el compromiso de la dirección para lograr la Certificación.
36. Estoy comprometido con el proceso de Certificación.
37. Pienso que la Certificación sólo es un Plan de este presidente.
38. El apoyo de los líderes para comprender la Certificación me da lo mismo.
39. Obtuve agradecimiento por parte de mis líderes en mi participación de la Certificación.
40. Considera que debería recibir una gratificación por su apoyo en la Certificación





**RESISTENCIA AL CAMBIO EN LA  
IMPLANTACION DEL SISTEMA CALIDAD EN  
EL CENTRO “ARTURO MUNDET DEL DIF”**

**MARIA ANGELICA YAÑEZ MORENO**  
**202322272**

**UNIDAD IZTAPALAPA  
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
ADMINISTRACION  
LICENCIATURA**

**ASESOR: MIGUEL ANGEL DE JESUS ROSADO CHAUVET**  
**México, D.F.**  
**Julio 2006**