

**LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA  
DIRECTOR DE LA DIVISION DE  
CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE MONTERREY.**

**Presente.-**

Por medio de la presente, informo a Usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó **Martha Oralia Farías Torres** cuyo título es **Reporte sobre un Proceso de Cambio Organizacional: Plan de Mejoramiento en la Planta Productiva de Laboratorios Griffith de México, S.A. de C.V.** mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una monografía que dé opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedo de Usted para cualquier aclaración al respecto.

A t e n t a m e n t e . -



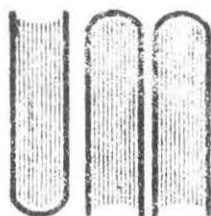
---

**Lic. Javier Angel Quiroga Guajardo**

2000  
81520-100  
11/11/94

# UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD  
DE MONTERREY

040.306  
F 2247  
1994

REPORTE SOBRE UN PROCESO DE  
CAMBIO ORGANIZACIONAL:  
PLAN DE MEJORAMIENTO EN PLANTA PRODUCTIVA

CASO:  
LABORATORIOS GRIFFITH DE MEXICO, S.A. DE C.V.

ESTUDIO DE CASO PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARA EL GRADO DE LICENCIADO EN  
RELACIONES HUMANAS

PRESENTA:  
MARTHA ORALIA FARIAS TORRES

SAN PEDRO, GARZA GARCIA, NUEVO LEON 902685  
MAYO DE 1994

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD DE MONTERREY



# AGRADECIMIENTOS

**A Dios y a la Virgen**, por la vida y porque siempre me acompañan.

**A mis padres, C.P. Esteban Farías Longoria y Oralía Torres de Farías, y a mi hermana, Ofelia Ma. Luisa Farías Torres**, por su amor, su cariño, su apoyo y su comprensión a lo largo de mi vida. Porque han estado conmigo en todo momento y sobre todo en esta etapa tan importante. Aquí está mi esfuerzo; sin ustedes no sé que hubiera hecho, gracias, los quiero mucho.

**A mi novio, Ing. Adolfo González Cabrera**, por todo el amor, la comprensión y el apoyo que me brindaste en esta etapa tan significativa para mí. Por no dejarme vencer ante ningún obstáculo y por ser alguien muy especial, muchísimas gracias. Aquí está mi esfuerzo, te lo dedico con todo mi amor, te amo.

**A mis abuelos, Sr. Esteban Farías García y Dora Longoria de Farías, Sr. Felix Torres Morales y Ma. Luisa Pérez de Torres**, a pesar de no tenerlos conmigo, les agradezco todas sus oraciones y bendiciones, las cuales me ayudaron en la realización de mi Proyecto final. Se las dedico con todo mi amor, gracias, los quiero y extraño mucho.

**A mi tía, Sra. Ofelia Torres Pérez**, por tu compañía, por el apoyo incondicional que me has brindado en todos los aspectos, por tu amor, tu comprensión y por ser tan especial para mí, muchísimas gracias. Te dedico mi Proyecto final con todo mi amor, te quiero mucho.

**A mi tío, Ing. Gregorio Farías Longoria**, por todo el apoyo que me has brindado, por tu orientación y consejos, los cuales me sirvieron en la elaboración de mi Proyecto final, muchísimas gracias, te quiero mucho.

**A mis tíos y primos**, por su amor, su compañía y el apoyo que me han brindado durante mi vida. Aquí está mi esfuerzo, gracias, los quiero mucho.

**A mis suegros, Sr. Roberto González Cantú y Yolanda Cabrera de González**, a pesar de no tener la oportunidad de convivir, sé que desde donde se encuentran me colmaron de bendiciones en la realización de mi Proyecto final, gracias, los quiero mucho.

**A mi asesor, Lic. Javier Angel Quiroga Guajardo**, por tu paciencia, tu dedicación, tu ayuda, tu orientación y por la amistad que me brindaste durante la elaboración de mi Proyecto final, gracias. Por apoyarme en los momentos difíciles y apresurados que se me presentaron, gracias. A ti te debo que haya llegado a su fin satisfactoriamente, créeme que es algo que no voy a olvidar.

**A mis amigas, Mariángela, Ena y Alejandra**, por la amistad que a lo largo de cuatro años me han brindado, por todos los detalles que han tenido conmigo y por todos los momentos que vivimos juntas, muchísimas gracias, las quiero mucho.

**A mis maestros**, que a lo largo de mi carrera me aportaron sus valiosos conocimientos y me guiaron por el camino a seguir en cada una de mis materias, muchísimas gracias.

**A mis amigos, Lic. Martha Laura Buentello y Francisco Coronado Lara**, por la valiosa ayuda que me brindaron, por el tiempo que les robé y por su amistad, muchísimas gracias. Les dedico con todo el cariño del mundo mi Proyecto final. El detalle que tuvieron conmigo no lo voy a olvidar.

**Al equipo de Reinventando la Planta, Lic. Elva Irene Fernández, Ing. Roberto Piña, Ing. Eduardo González, Ing. Alberto Piñones, Ing. Eduardo Hernández, Ing. Irank Ramírez, Ing. Jorge Martínez, Ing. Ramiro Montemayor, Lic. Javier A. Quiroga**, por su asesoría y por permitirme realizar mi Proyecto final en relación a su Proceso, muchísimas gracias.

**Y al personal que forma parte de Laboratorios Griffith de México, S. A. de C.V.**, por su amabilidad y por todas las atenciones que tuvieron conmigo, muchísimas gracias.

## INTRODUCCION

El Proceso busca ante todo, que Laboratorios Griffith, posea dentro de su Planta Productiva, mejores Recursos Humanos, donde se exija y se obtenga mejor desempeño, lo que permita compensarles mejor; gente sobresaliente, obteniendo resultados sobresalientes. Donde el producto entregado a los clientes sea mejor que los competidores, lo que implique que la combinación de calidad, precio, servicio y valor agregado de la Organización, sea la mejor.

Por lo tanto, el presente estudio tiene como fin, elaborar un Reporte del Proceso de Cambio Organizacional en la Planta Productiva de Laboratorios Griffith de México, S.A de C. V., el cual cubra su análisis y documentación de resultados

En el capítulo I, el Reporte plantea la necesidad que tiene Laboratorios Griffith de México de mejorar en 1994; la búsqueda ante todo de Calidad- Entrega a Tiempo- Servicio- Costo- Productividad, esto a través de poseer personal adecuado en cada uno de los puestos que forman la Planta Productiva.

En el capítulo II, se describe el Marco Teórico, el cual aborda temas relacionados o vinculados con el Proceso de Cambio Organizacional, su objetivo, fases, importancia, resistencia, el impacto y el desarrollo de la capacitación.

En el capítulo III, se presenta la cronología sobre los antecedentes de la Organización, su misión, su expansión a través de los años, sus productos y su Credo como una organización unida.

En el capítulo IV, se describe la metodología que se utilizó, los pasos a seguir durante la elaboración del Reporte sobre el Proceso.

En el capítulo V, se maneja la naturaleza del Proceso de Cambio Organizacional, la idea, el cómo surgió, de quién surgió la formación del anteproyecto, el rediseño, la evaluación, la selección, el entrenamiento e implementación.

En el capítulo VI, se contempla el Análisis e Interpretación de los Resultados. Y finaliza, con una serie de conclusiones, recomendaciones, aprendizajes, anexos y bibliografía.

# I N D I C E

## INTRODUCCION

## PAGINA

## CAPITULOS

### Capítulo I.

A). Planteamiento del Problema .....	10
B). Objeto de Estudio .....	10
C). Alcance del Proyecto .....	11
D). Limitaciones .....	12

### Capítulo II. Marco Teórico

A). Objetivo de los Cambios .....	14
B). Fases de los Cambios: Formulación de Planes .....	14
C). Administración del Cambio en una Organización .....	17
D). Importancia .....	19
E). Resistencia al Cambio .....	21
F). El Impacto del Cambio Organizacional en Calidad .....	22
G). La Capacitación como un Método para el Cambio .....	24
a). Finalidad	
b). El Cliente como sujeto y recurso	

### Capítulo III. Antecedentes de la Organización

A). Misión .....	27
B). Cronología .....	27
C). Productos .....	30
D). Credo .....	31

### Capítulo IV. Metodología de la Investigación

A). Sujetos .....	34
B). Material .....	34
C). Procedimiento .....	35

## **Capítulo V. Cambio Organizacional: Plan de Mejoramiento en Planta Productiva Laboratorios Griffith de México, S.A. de C.V.**

Modelo (Anexo No.1)	
A). Idea de Cambio .....	38
Objetivos .....	39
Fundamentos .....	39
B). Establecimiento de Anteproyecto (Formación de Grupos) .....	41
C). Rediseño .....	42
Organigrama Anterior .....	43
Organigrama Funcional Propuesto .....	44
Perfiles Ideales (Grupo Experimental, Almacén de Materia Prima) .....	45
D). Evaluación .....	46
E). Selección .....	50
F). Entrenamiento .....	51
Empowerment .....	54
G). Implementación .....	54

## **Capítulo VI. Análisis e Interpretación de Resultados**

A). Personal Sindicalizado .....	57
B). Personal de Confianza .....	59

## **Capítulo VII.**

Conclusiones .....	62
Recomendaciones .....	64
Aprendizajes .....	65

## **Anexos**

No.1 Formato de entrevista .....	67
Formato del Modelo de Cambio Organizacional .....	68
No.2 Formato de Evaluación de área: Inteligencia .....	70
Formato de evaluación de área: Evaluación Psicológica: Sindicalizados	71
No.3 Formato de evaluación de área: Evaluación Psicológica: Empleados ...	74
No.4 Lista de Gráficas	
Tabla I. Nivel Organizacional (Empleados-Sindicalizados) .....	77
Tabla II Edad .....	78
Tabla III Estado Civil .....	79

Tabla IV Escolaridad .....	80
Tabla V Personal en departamentos .....	81
Tabla VI Coeficiente Intelectual .....	82
Tabla VII Indice de Eficiencia .....	83

**Fuentes**

Acervos consultados .....	84
Bibliografía .....	84
Entrevistas .....	85



# Capítulo I

## **CAPITULO I**

### **A). PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente Reporte pretende analizar la necesidad de Laboratorios Griffith de México, S.A de C.V., al diseñar un Proceso de Cambio Organizacional: Plan de Mejoramiento en 1994, esto es, establecer un proyecto donde se trabaje con un equipo motivado, comprometido y entrenado a trabajar adecuadamente, donde el Personal sea productivo, que puedan elevar su nivel de vida, ya que su labor repercute directamente en el costo y calidad de los productos y servicios de esta Organización.

La Organización persigue buscar más que un Proceso, una forma de vida, la entrega a tiempo con calidad, servicio, costo, productividad, detectando mejoras que se le pueden hacer a los Planes de Capacitación, de Sistemas y Procedimientos de Trabajo, con una comunicación fluida, integración, control total de calidad, superación de la gente, tecnología adecuada para el crecimiento del personal que hacen que las cosas marchen bien, y esto se realiza siempre y cuando, la persona posea el perfil idóneo que el puesto requiera.

Es importante mencionar que mi papel dentro de este Proceso de Cambio Organizacional, es solamente el de ayudar a analizar y documentar los resultados, finalizando con recomendaciones y conclusiones que pueda hacer en relación con el Proceso de Cambio que vivió la organización.

### **B). OBJETO DE ESTUDIO**

Por medio del Reporte Sobre el Proceso de Cambio Organizacional, se busca llevar acabo una ayuda en la recolección de información y el análisis e interpretación de resultados, lo que represente una asesoría para la documentación de dicho proceso, el cual busca aclarar que el tomar cada quien su papel en la mejora constante, exige una identificación personal con la empresa, siendo parte de ella, lo cual represente un reto y orgullo, para esto se requiere el desarrollo de la gente, de sus perfiles y capacidades.

Cabe destacar que el Reporte se concreta a obtener información de un esfuerzo vivido en la empresa, lo que lo lleva a comprometerse a brindar ayuda y asesoría a través de sugerencias o recomendaciones sobre la secuencia del proceso y sus resultados

### C). ALCANCE DEL PROYECTO

El presente Reporte, es realizado en la Empresa Laboratorios Griffith de México S.A. de C.V., la cual se encuentra ubicada en carretera Saltillo, Km. 67.5, Santa Catarina, N.L. C.P. 64000. Dicha empresa creó un Proceso de Cambio Organizacional: Plan de Mejoramiento, el cual se dirigió a trece departamentos de planta productiva, que a continuación se mencionan:

DEPARTAMENTOS	NUMERO DE PERSONAL
Fundas	9
Vegaminas	5
Mantenimiento	2
Líquidos	22
Almacén de Producto Terminado	9
Empaque	2
Producción	5
Aseguramiento de Calidad	2
Antioxidante	1
Recursos Humanos	1
Batcheador	6
Almacén de Materia Prima	19
Mezclados	24
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>

Los cuales representan una muestra de 107 personas, quienes fueron evaluadas para determinar cada uno de sus perfiles. Cabe destacar que durante este estudio presentaré un Reporte sobre la gestación, evolución y recopilación de la información del proceso, poniendo especial atención en el primer grupo de trabajadores involucrados, llamado **Grupo Experimental del Almacén de Materia Prima**, el cual después de ser evaluado cuenta con 12 personas que poseen el perfil adecuado. Mi compromiso es el de ayudar a documentar el proceso, viviéndolo y siendo parte activa de él, pero desde afuera.

#### **D). LIMITACIONES**

- A través de este estudio se contempló realizar un Reporte sobre el análisis y la documentación de un Proceso de Cambio Organizacional: Plan de Mejoramiento en los Subsistemas Operativos solamente (Departamentos productivos, mantenimiento, almacenes, etc.).
- Se utilizaron diversos enfoques de mejora, como lo son reentrenamiento de personal, y algunos trabajadores no aceptan fácilmente este tipo de cambios que implican diferentes funciones, responsabilidades, compromisos, actitudes y valores del trabajo.
- Los supervisores son parte esencial de este Proceso de Cambio, ya que si no son involucrados podrían convertirse en un fuerte obstáculo de la mejora.
- Algunos trabajadores no tendrán el perfil requerido por la empresa para continuar dentro de la organización.
- El rol que desempeño dentro de este Proyecto, es el de documentar y ayudar a realizar análisis de resultados finalizando con el establecimiento de recomendaciones generales; no cuento con el poder formal de intervenir directamente en las decisiones estratégicas del cambio.

# Capítulo II

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### A). OBJETIVO DE LOS CAMBIOS

"Resulta importante que el estándar por cambiar, tenga el fin de ser un proceso; lo que signifique cambiar la multitud de hechos que se están realizando en contra de la organización, donde se busque la eficientización del personal, su máximo desarrollo dentro de su puesto y la productividad de la empresa".<sup>1</sup>

El cambio requiere de una combinación de áreas educativas y de organización, las cuales lleven al personal a desarrollar formas totalmente diferentes a la anterior manera de operar, y estimulen sus nuevas expectativas lo que signifique un alto rendimiento y mayor auge para la organización.

### B). FASES DE LOS CAMBIOS: FORMULACIÓN DE PLANES

Los procesos de cambios tiene como fin, encauzar al personal sobre dos objetivos:

1. Buscar que el personal encuentre los procedimientos adecuados, que lo ayuden a resolver sus problemas, con lo que se logra el cambio buscado.
2. Obtener los procedimientos adecuados para mantener las relaciones adecuadas entre el agente de cambio y el cliente (personal de la empresa), lo cual permita que el mismo cliente acepte que debe adoptar la técnica de cambio e inicie por llevarla a cabo.

"A la vez, se puede observar que a través del proceso de cambio se observan cinco fases generales:

1. Determinación de la necesidad de efectuar cambios ( **descongelamiento**).
2. Implantación de los vínculos con motivo de los cambios.
3. Operaciones tendientes a realizar los cambios.

---

<sup>1</sup> Murgulies, N. y Raia, A., El Cambio Organizacional. (México: Trillas, 1986), p.91

4. Generalización y estabilización de los cambios ( **congelamiento**).
5. Manera de terminar las relaciones".<sup>2</sup>

## **I. Fase : Determinación de la necesidad de efectuar cambios**

Antes de iniciar un proceso de cambio, es necesario conocer a fondo el problema real, buscar cierto grado de confianza que demuestre, alta posibilidad de logro, es decir, la formulación de una hipótesis acerca de una dificultad que se esté presentando.

Como segunda manera, es buscar relaciones tanto con agentes de cambio o agentes potenciales de la empresa, lo cual les permita tener terceras opiniones acerca del problema que se está presentando.

La tercera manera, es que la empresa misma, se dé cuenta de sus propios problemas cuando no posea ayuda interna y busque de manera adecuada, la ayuda de alguna fuente externa, como podría ser, la asesoría de un consultor externo.

## **II. Fase: Implantar los vínculos referentes al cambio**

La organización empieza a pensar en el agente de cambio, en lo que esta persona pretende realizar, y es aquí donde el agente de cambio busca llegar a un acuerdo acerca del tipo y el grado de cambio que debe ejecutarse para bien de todos.

Por lo general, y con frecuencia, la organización y el agente de cambio, solicitan un período de prueba, lo que se considera adecuado, para posibles modificaciones al flujo del proceso.

"El éxito o el fracaso de casi todos los proyectos de cambios, depende intensamente de la calidad y de la viabilidad de las relaciones entre el agente de cambio y el organismo cliente; y

---

<sup>2</sup> Margulies, N. y Raia, A., op. cit., p.100

muchos aspectos de ellas se determinan muy al principio de las relaciones que interviene el proceso de ayuda".<sup>3</sup>

### **III. IV. V. Fase: Operaciones tendientes a realizar el cambio**

Esta etapa se le denomina, "la tramitación del cambio", y se divide en tres subfases, las cuales son básicas para la etapa primordial del proceso.

1. Aclaración o diagnóstico del problema en el organismo o empresa del cliente (3a. fase).
2. Estudio de rutas y metas optativas, implantación de objetivos y propósitos (4a. fase).
3. Transformación de los propósitos en actuación real para efectuar el cambio (5a. fase).

#### **IV. fase: Estudio de rutas optativas**

Durante esta fase, se observa claramente que habrá que renunciar a ciertas satisfacciones actuales, como podría ser, el alcanzar metas tradicionales o el comportarse de determinada forma acostumbrada.

A la vez, existe la inquietud acerca del fracaso al intentar nuevas formas de conducta, o nuevos procedimientos técnicos, a lo que el agente de cambio debe responder a través de la aplicación de medios para que el cliente ensaye las innovaciones previstas y se fije objetivos a corto plazo, en relación a su desempeño en el puesto y las expectativas de la empresa.

#### **V. fase: Transformación de los propósitos en actuación real para efectuar el cambio**

"El éxito real o el fracaso de cualquier gestión de cambio, por lo que se refiere al organismo del cliente, se determina por el grado en que su ineficacia o sus tensiones internas originales se aminoran y se logra recuperar la eficiencia funcional. El éxito se mide por la manera

---

<sup>3</sup> Ibid: 106-109



en que los planes y los propósitos se transforman en realidades positivas. El trabajo activo para efectuar el cambio es la clave de todo el proceso para lograrlo".<sup>4</sup>

Durante esta fase, el cliente se enfrenta a problemas críticos, cambios que representan nuevas actitudes, nuevas responsabilidades en función de sus puestos y debe buscar el apoyo del agente de cambio para el inicio de su trabajo.

## **VI. Fase: Generalización y Estabilización del Cambio**

El proceso de cambio, debe buscar ante todo, que cuando se logre, siga siendo una característica estable y permanente del organismo, para que de esta manera la organización adopte nuevos métodos de trabajo, lo que signifique constancia a todos los niveles de la organización.

## **VII. Fase: Realización de las Relaciones Finales**

"La labor del agente de cambio consiste en ayudar al cliente a resolver su tarea de efectuar cambios y llevarlos a cabo".<sup>5</sup> Esto significa, que el agente de cambio tiene a su cargo el estimular al cliente en la realización de sus nuevas funciones y responsabilidades, el buscar que el cliente se encuentre satisfecho con lo que se encuentra realizando.

## **C). ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN**

El problema al cual nos enfrentamos hoy en día, es el rápido ritmo de cambios que está teniendo lugar en la civilización moderna. Los cambios en el comportamiento de una organización crean condiciones que pueden tener un efecto vital dentro de ella, si se va a continuar funcionando con efectividad, es esencial que las organizaciones y el personal que las comprenden sean capaces de planear y adaptarse al cambio.

---

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid

Considero, que los cambios dentro de la organización se presentan respecto a la estructura, funciones, carga de trabajo, al número y tipos de puestos, que deben ser dotados de personal, capacidades, actitudes, conducta del personal, disponible para la dotación de estos puestos, cambios en la colocación de los empleados por medio de transferencias, promociones, las cuales deben lograrse de manera de colocar al empleado mejor capacitado y más necesario, contribuyendo así a su ajuste y al funcionamiento efectivo de la organización.

A lo largo del proceso de cambio, existen razones generales para dar inicio a cambios en una organización; esto es, el mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas, aumentar la lucratividad, proporcionar trabajo humano a seres humanos, contribuir a la satisfacción y bienestar social de los individuos.

Algo que resulta esencial para que el proceso de cambio se realice con éxito, es el clima organizacional que se desarrolle en la empresa, donde los empleados se sientan seguros y que sepan que sus intereses están protegidos.

"Los empleados deben participar en la planeación del cambio, se debe incluir un programa para comunicar las decisiones tomadas y mantener informados a los empleados sobre su progreso".<sup>6</sup>

"El cambio bien planeado evita presentarse en un mal momento, es decir, un despido, rebajas en producción, lo cual lleve a que el personal se altere y esto agrave más el proceso de cambio".<sup>7</sup>

Considero esencial, que el personal se encuentre convencido de que obtendrán beneficios por el proceso de cambio, lo que represente una ayuda en el desarrollo de su trabajo.

De acuerdo con los autores; es conveniente, siempre que sea posible, alentar a los grupos de trabajo a que sean sus propios agentes de cambio, esto es, que sea el responsable de efectuar un cambio en los valores y en la competencia de las relaciones interpersonales.

---

<sup>6</sup> Chruden, J. y Sherman, W., Administración de Personal. (México: Continental, 1986), pp.359-360

<sup>7</sup> Ibid

Los agentes de cambio pueden ser individuos o grupos de la misma organización, y a la vez, pueden ser consultores profesionales, contratados para estudiar y resolver problemas, los cuales son especialistas y tienen ciertos objetivos en mente que son exclusivos para la organización, donde se trata el mejoramiento de las relaciones interpersonales, reconocimiento de la importancia de los sentimientos humanos en la administración de la organización, la creación de métodos mejores para la solución de conflictos y por último, la creación de confianza mutua y amplia participación de la responsabilidad y el control.

En sí, para que la organización permanezca viable, pueda adaptarse a nuevas condiciones, desarrolle un servicio efectivo a sus miembros y a la sociedad, y al personal que se encuentra en ella, al cual, debe motivárseles en el ajuste al cambio y en su total entendimiento.

Las organizaciones deben ser dinámicas y hacer cambios continuos, su gerencia debe ser capaz de hacer planes para cambios sobre una base continua, los cuales enfatizan la importancia del cambio para crear una organización viable y adaptable.

#### **D). IMPORTANCIA**

Estamos viviendo una época de cambio; lo que ayer funcionaba, hoy está obsoleto, y lo que no, se renueva o tiende a desaparecer.

El Cambio Organizacional, toma su inicio de cierta curiosidad que se presenta en el jefe, de crear positivismo en su empresa, más desarrollo, lo cual sea tomado en cuenta por sus subordinados y se lleve a cabo.

"El entorno el cual rodea al cambio, permite el desarrollo de diferentes experiencias, que se da a la par entre el experto y el cliente, es decir, el agente de cambio y la empresa".<sup>8</sup>

"La responsabilidad del cambio, debe estar en el cliente mismo y no, en el agente de cambio; él puede facilitar los cambios en su cliente de diversas maneras".<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Margulies, N. y Wallace, J. El Cambio Organizacional. (México: Trillas, 1985), p.21

<sup>9</sup> Margulies, N. y Raia, A., op. cit., p.23

Algo que resulta esencial para que un cambio se logre con éxito, es el de contar con todo el personal involucrado, donde se observe la participación continua del personal, lo cual lleve al Proceso al máximo desarrollo.

Considero que dentro del Proceso de Cambio Organizacional, se involucran sentimientos, intelecto, el sentir de la gente, su opinión acerca del Proceso que se está llevando a cabo. Siempre se debe buscar el ser estimulador y constante con las metas y valores que persigue el Proceso, ya que de esa manera se obtendrá mayor rendimiento del personal, ante lo anterior cabría preguntarnos: ¿Qué es lo que se quiere cambiar?, ¿Qué queremos mejorar?, ¿El producto?, ¿El proceso?, ¿La calidad?, ¿El entusiasmo del cliente?, ¿El entusiasmo de nuestro personal?

"Querer iniciar un Proceso de Cambio buscando ante todo una mejora, es porque se tiene una necesidad de sobrevivir en el mercado en el que te encuentres, satisfacer al máximo a tus clientes, ser el líder dentro de tu giro, mantener reconocido a tu personal, es decir, el máximo desarrollo buscan siempre estar a la vanguardia".<sup>10</sup>

Las empresas actualmente, ante la competencia que se está presentando, deben de estar surtiendo con calidad, tener el sistema y/o la persona idónea para cada puesto, esto nos lleva a una mejora continua constante.

A su vez, el agente de cambio, debe informar y buscar concientizar al personal sobre lo que es calidad en cada una de las áreas que forman la empresa, sus objetivos de Calidad, Cambio y Mejora, su Misión y Políticas de Calidad para cada área.

"Cuando la empresa y su personal se encuentran conscientes qué quieren realizar, se necesita reunir a todo el personal para responder a las siguientes preguntas: ¿Quién es mi cliente?, ¿Qué productos o servicios entrego a mi cliente?, ¿Cómo requiere, necesita o espera el cliente éstos productos o servicios?, ¿Qué actividades realizo para generar los productos o servicios que entrego?, ¿Cuáles de éstas actividades realizo para generar los productos o servicios que entrego?, ¿Cuáles de éstas actividades realmente aportan valor al producto o servicio, es decir, cuáles son realmente importantes?, ¿Qué insumos y con qué características requiero para generar los productos o servicios que ofrezco?, ¿Quiénes son los proveedores de los insumos que requiero?

---

<sup>10</sup> Mojica, A., Memoria 3er. Congreso Internacional, Calidad Total. El Proceso de Cambio, su implementación. (Monterrey, 1991), pp.49-51



Estas cuestiones buscan saber el desarrollo de las personas en sus puestos, saber si cada quien realiza su proceso adecuadamente y si se cuenta con la persona idónea en el Proceso".<sup>11</sup>

"Se enfatiza en la importancia de poseer voluntad propia, el querer hacer las cosas, creer que se puede hacer y hacerlo; lo cual llevará a la organización a tener un total éxito en su proceso de cambio".<sup>12</sup>

## E). RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio se presenta de distintas maneras, como lo es la incertidumbre del personal, el miedo a perder algo valioso, a perder su empleo, a no saber si se acoplará a nuevas funciones que se asignen, el miedo a tener que invertir más de lo que ganan, simplemente a no adaptarse a ese nuevo ritmo de trabajo.

Existen estrategias para manejar la resistencia al cambio:

1. Educación: Esta táctica te ayuda mediante la comunicación a expresarle al personal cual es la lógica del cambio que se pretende realizar, se puede llevar a cabo mediante discusiones grupales, memorandums y/o presentaciones en grupo. Esta táctica requiere de tiempo y esfuerzo, particularmente si se trata de un gran número de personas.
2. Participación: Consiste en dar responsabilidad y compromiso al personal en la toma de decisiones.
3. Facilidad y apoyo: Consiste en ofrecer a los empleados asesoría, nuevo entrenamiento de habilidades, que les permita a los empleados tener tiempo al tomar una decisión y proporcionarles apoyo emocional.

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Conway, R., Memoria XI. Congreso Internacional de Desarrollo Internacional. Transformándonos para entrar a un mundo sin fronteras. (Monterrey, 1992), p.60

4. Negociación: Consiste en ofrecer a diferencia de las demás, el intercambio de algo valioso, que permita que el personal se sienta seguro de sí mismo.
5. Manipulación y Captación: Consiste en el distorsionar hechos para hacerlos parecer atractivos al personal.

Dichas estrategias serán aplicadas, según el caso que se esté presentando dentro de la empresa; donde el agente de cambio será hábil en el manejo de la resistencia, lo cual permita el desarrollo del proceso.

## **F). EL IMPACTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN CALIDAD**

La empresa debe sentir un enorme deseo de querer realizar objetivos claros, concretos, los cuales la lleven a un éxito donde todo el personal se encuentre involucrado, a través de la Calidad de la Organización, la conciencia, compromiso, congruencia y colaboración.

"No es solamente el indicar qué se tiene que hacer; sino que lo que resulta importante, es el mostrar cómo se va a hacer, qué medios se van a utilizar ya teniendo definido cuál es mi proceso y mi administración."<sup>13</sup>

Es esencial en las empresas, el siempre buscar cómo hacer bien el trabajo, buscar el máximo desarrollo contando con la persona ideal para ello.

Otro factor a cuidar para que se dé el Proceso de Cambio en Mejora Continua, es la cultura de la Organización, la cual debe de ir a la par con el propósito de concientizar al personal en relación a llevar a cabo el Proceso de Cambio.

Después de haber adquirido el conocimiento de cómo hacer bien las cosas lo que sigue, es que todo el Personal se involucre y participe, para lo que es necesario capacitar y entrenar al personal en su puesto, todo esto con el fin de que conozca, pueda y quiera realizarlo siempre de manera correcta.

---

<sup>13</sup> Walton, M., Cómo administrar con el método Deming. (Colombia: Grupo Norma, 1992), p.63

Para que el Proceso de Cambio Organizacional, siempre buscando la Mejora Continua, tenga éxito, se debe desarrollar el concepto cliente-proveedor, donde el cliente determine sus necesidades, lo que quiere en realidad y que el proveedor tenga los medios necesarios para cubrir esas necesidades.

"El servicio al cliente, es y debe ser una profesión de gran importancia, todos necesitamos volvernos a dedicar cada día a ofrecer a los empleados de los servicios el liderazgo, el apoyo y el aprecio que necesitan para preocuparse por sus clientes y pensar que lo que están haciendo vale la pena".<sup>14</sup>

Considero que la calidad la hacen los hombres, lo cual va acompañado de un programa formal que le permite enfocar hacia la excelencia. Las empresas hoy en día, deben de estar conscientes que los Recursos Humanos son los que tienen la importante responsabilidad de satisfacer al cliente.

#### "EL RECURSO HUMANO Y EL CLIENTE



Antes de replantear el producto, su diseño, formas, funcionalidad, si no se trabaja antes con los hombres, de nada valdrá crear servicios para acompañar el producto, si los hombres de la empresa llegan a producir errores que el cliente detecta. Si cada uno en la posición que lleve a cabo dentro del proceso de trabajo, cumple con su responsabilidad, al final de la cadena, el cliente recibirá algo que coincida con sus expectativas; es por lo que se tiene que crear conciencia de que la calidad se hace para el cliente, si se quiere llegar a una competitividad dentro del área laboral.

Que el cliente debe ser el centro de atracción de todo Proceso de Cambio. El cliente es quien tiene la última palabra, es quien dice cómo y hasta aquí; marca ciertos parámetros y/o

<sup>14</sup> Albrecht, K., La Revolución del servicio. (Colombia: Legis, 1990), pp.50-51

características a seguir en la elaboración del producto, lo cual le representa en sí, el producto con las características ya reunidas".<sup>15</sup>

## **G). LA CAPACITACION COMO UN METODO PARA EL CAMBIO**

"El método de Capacitación busca integrar los elementos educativos tradicionales como conferencias, construcción de teorías y análisis con un componente empírico o afectivo".<sup>16</sup>

La Capacitación busca ayudar a que el cliente traduzca sus conocimientos en una acción apropiada y que le sirva durante el desarrollo de su trabajo.

"El adiestramiento de laboratorio está orientado hacia el cambio".<sup>17</sup>

Sirve de ayuda para el cliente en la cuestión de estar consciente de sus actitudes y en la comprensión de cómo éstas influyen en el desarrollo de su trabajo.

### **a). Finalidad**

"Provocar una actitud de aprendizaje que estimule a las personas y a las organizaciones a evaluar su comportamiento en forma continua y a explorar acciones alternativas cuando es necesario".<sup>18</sup>

### **b). El cliente como sujeto y recurso**

Durante el proceso de cambio, el cliente analiza los temas de discusión, los que tratan de él mismo durante el desarrollo de su trabajo, su relación con otros, su reacción a procesos y procedimientos de grupo. Se enfatiza en el aquí y en el ahora; y las ventajas son, que el cliente se concentre en acontecimientos reales, lo que le permita formarse una teoría y conceptos, los cuales

---

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Margulies, N. y Wallace, J., op. cit., pp.80-82

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Ibid



permitan ser vinculados con experiencia y ayuden a que se sienta un clima que apoye al grupo y que ayude a tener más disposición de su parte.

"Supone la capacidad en cada aprendizaje, de analizar sus propios procesos de aprendizaje en forma continua".<sup>19</sup>

El cliente o grupo durante el desarrollo del proceso puede encontrarse con valores, actitudes y comportamientos que ha venido desarrollando tiempo atrás, los cuales en esos momentos no le sirven de ayuda.

La forma de detectar la posibilidad de aprendizaje a través de la Capacitación es, en relación a las metas estipuladas hacia las cuales se dirige el programa. Su contenido puede estar enfocado a la relación en grupos, comunidades, desempeño del trabajo, lo cual le ayude a formarse una idea de sus expectativas.

"El propósito es que cada individuo comprenda con más amplitud lo que hace, cómo lo hace y estimular el desarrollo de alternativas para un cambio de comportamiento".<sup>20</sup>

La aplicación de ejercicios, se utiliza para facilitarle al individuo su aprendizaje. El instructor o agente de cambio influye en el desarrollo de normas adecuadas de aprendizaje por medio de su ejemplo.

"El adiestramiento de laboratorio se basa en una serie de valores que resaltan la franqueza, la colaboración y expresión de sentimientos".<sup>21</sup> a lo que el personal deberá responder con su empeño y dedicación.

---

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Margulies, N. y Wallace, J., op. cit., p.83

<sup>21</sup> Ibid: 91

# Capítulo III

## CAPITULO III

### ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

#### A). MISIÓN

Laboratorios Griffith de México nace de la visión del Sr. Enoch L. Griffith de iniciar una nueva Compañía que tomara la Ciencia de la Industria del Alimento. Es por tal, que decide, unido con sus hijos Carrol Ladd y Francis Willard, formar el 7 de agosto de 1919, en el estado de Illinois, E.U.A. " Griffith Laboratories, Inc ".

La empresa se inició con la **misión** de brindar ciencia a la Industria del Alimento, el prestar servicio constructivo a la Industria alimenticia, de proveer mejores productos a un precio justo con un nuevo concepto de control de calidad científico, de fabricar y distribuir equipo diseñado para mejorar la calidad y aumentar la utilidad de los productos de los clientes.

#### B). CRONOLOGÍA

Esta empresa en su inicio vendió agentes germicidas, esterilizadores y detergentes para la industria alimenticia, siendo los clientes principales del ramo de panificadoras, y con el crecimiento continuo la empresa se inició en la venta a los procesadores de carne, quienes tenían problemas en la curación de las mismas y buscaban un ligador de alta calidad, surgiendo a raíz de esta necesidad el producto llamado " Polvo Praga ", el cual es el resultado de una fusión de nitrato, nitrito y sal común en un solo cristal, dicho producto vino a revolucionar este mercado.

Este producto se consolida para cubrir los requerimientos de los procesadores de carne y actualmente el polvo Praga es uno de los productos más reconocidos del mundo.

En los años treintas, con la depresión en los Estados Unidos, Laboratorios Griffith continuó prosperando, las razones para este suceso fueron simples, se obtuvieron nuevas ideas, procesos y productos; lo cual permitiría seguir viviendo. Se vió la oportunidad de ubicarse en Toronto, Canadá, lo que les permitía viajar a Europa, Inglaterra e Irlanda, para buscar nuevas ideas y vender algunos productos en esos lugares.

En los años cincuentas, se inició Griffith México y Griffith Laboratories Brazil. Los laboratorios siguieron expandiéndose a diferentes países, es así, que el 8 de diciembre de 1954 nace en Monterrey, N.L. México, " Laboratorios Griffith de México S.A. de C.V. ", la cual se instaló en la calle 15 de mayo No.567 Pte., contando con 9 trabajadores distribuidos en planta, oficina y laboratorio.

En los años setentas, cambiaron sus operaciones en Monterrey ubicado en Carretera Saltillo Km. 67.5, donde su distribución comprende oficinas generales, Planta Griffith, estacionamientos, jardines y áreas deportivas.

Para 1976 se instala Planta Fundas, cuya función es producir fundas de P.V.C., para embutidos. Se expande globalmente en Compañías instaladas en:

Australia	1971
Bélgica	1971
Costa Rica	1971
Nueva Zelanda	1971
Japón	1972
Tailandia	1974
Filipinas	1974
Colombia	1976

En los años ochentas, la expansión de la organización Griffith Laboratories continuó instalándose en:

Hong Kong	1980
Panamá	1981
España	1982
Singapur	1985

En 1988, Griffith Micro- Biotrol cambió de nombre a Griffith MicroScience, inaugurándose una nueva planta en Santa Teresa, Nuevo México, donde se dedican a la sanitación de productos alimenticios, farmacéuticos y cosmetológicos. Las ventas de los productos líquidos se iniciaron en México, América Central y Ucrania.

En 1990, el desarrollo de sabores únicos se expandió en Norteamérica y Europa. Los productos alimenticios fueron adquiridos en Chicago en 1992.

Las diferentes Compañías que se establecieron en esta década fueron:

U.S.A.	1992
Canadá	1993
Ucrania	1993
Bélgica	1993
México	1993
Japón	1994
Australia	1994

Griffith Laboratories E.U. y Griffith Laboratories Canadá, fueron unidas para formar Griffith, Norteamérica en 1993. El total de 192 patentes premiaron a Laboratorios Griffith en 1992.

Laboratorios Griffith de México, cuenta con sucursales de venta y distribución en Guadalajara, Jalisco y en México, D.F. El 15 de septiembre de 1990 inician las operaciones de la nueva planta de producción, en el centro del país (Distrito Federal).

Griffith en su incesante búsqueda de mejorar ha logrado crear a través de su cuerpo técnico de más de 500 investigadores repartidos en todo el mundo, más de 20,000 fórmulas y este número crece diariamente siendo esto motivo de orgullo para la Organización.

## **C). PRODUCTOS**

**Los principales productos de Griffith son:**

### **División de carnes :**

Sales de curación

Maquinaria y equipo

Fundas para embutido

Sazonadores y saborizantes para carnes

Proteínas aisladas de soya

Ligadores

Humos líquidos

Especies sanitizadas

### **División especialidades :**

Sazonadores para botanas

Antioxidante para aceites y grasas comestibles

Sales condimentadas para cocina

Proteínas vegetales hidrolizadas

### **División comidas rápidas**

Harinas preparadas

Empanizadores y marinadores para carnes y verduras

Sazonadores para comidas preparadas

### **División líquidos**

Mayonesa

Mostaza

Salsa de tomate

Salsa picante

Proporcionados

## D). CREDO

El nombre de Laboratorios Griffith, significa una superioridad técnica y habilidades más allá de las que poseen fabricantes que se dedican simplemente a procesar o mezclar especies.

Representa un compromiso, en él se encuentra la promesa de mantener y desarrollar habilidades tecnológicas para asegurar que la calidad de los productos y servicios sea una realidad.

Se busca énfasis en desarrollo, para el apoyo de todos los clientes con el fin de identificar las tendencias alimentarias internacionales.

Provee apoyo central para la investigación como para el desarrollo de productos que se realizan en los diversos mercados.

A continuación describo el **Credo** de Laboratorios Griffith:

**Creemos** que nuestra primera responsabilidad es mantener la confianza que nos brindan nuestros clientes.

**Creemos** que nuestra producción debe ser siempre de la más alta calidad.

**Creemos** que debemos tratar constantemente de reducir el costo de nuestros productos.

**Creemos** que las órdenes de nuestros clientes deben ser cumplidas rápida y eficientemente.

**Creemos** que nuestra segunda responsabilidad es hacia aquellos que trabajan con nosotros.

**Creemos** que ellos deben sentir la seguridad de su trabajo.

**Creemos** que los sueldos deben ser adecuados, el trato justo, los horarios razonables y las condiciones de trabajo limpias y ordenadas.

**Creemos** que los empleados deben sentir la libertad de dar sugerencias y exponer sus quejas.

**Creemos** que los supervisores y los departamentos directivos deben ser eficientes y bien intencionados.

**Creemos** que cada persona debe ser juzgada considerando su posición individual y en atención a su propia dignidad y mérito.

**Creemos** que nuestra tercera responsabilidad es hacia nuestra administración.

**Creemos** que nuestros ejecutivos deben ser personas de talento, educación, experiencia y habilidad.

**Creemos** que deben de ser personas con sentido común y plenas de comprensión.

**Creemos** que nuestra cuarta responsabilidad es para la comunidad en que vivimos.

**Creemos** que debemos ser buenos ciudadanos, suministrar buenos trabajos, practicar la calidad y pagar justa nuestra parte de nuestros impuestos.

**Creemos** que debemos mantener en buenas condiciones las propiedades que tenemos el privilegio de usar.

**Creemos** que debemos participar en las promociones de mejoras cívicas, campañas sanitarias, de educación y de buen gobierno, y darle honra a la comunidad con nuestro trabajo.

**Creemos** que nuestra quinta y última responsabilidad es hacia nuestros accionistas.

**Creemos** que nuestra empresa debe retribuir una justa ganancia.

**Creemos** que debemos crear fondos de reserva para sufragar investigaciones y programas de desarrollo.

**Creemos** que debemos tomar providencias para los tiempos adversos, para hacer los pagos de impuestos, para la compra de nuevo equipo, la construcción de nuevas plantas, el lanzamiento de nuevos productos y el desarrollo de nuevos planes de ventas.

**Creemos** que debemos experimentar con nuevas ideas.

**Creemos** que con la ayuda de Dios y lo mejor de nuestras voluntades cumpliremos.

Estos principios, son las guías filosóficas en las cuales está sustentada esta organización.

**Fuente:** Archivo General de Laboratorios Griffith de México

La cuchara del sabor. Revista interna, L.G.M., 1990 p.3-5



# Capítulo IV

## CAPITULO IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología que utilicé fue la siguiente:

### A). SUJETOS.

Se analizó al total de empleados que forman parte de la Planta Productiva, es decir, un total de 107 personas, de las cuales 83 son sindicalizados y 24 son personal de confianza. Entre los que se encuentran, sujetos masculinos menores de 20 a 51 años de edad, con una escolaridad de Primaria a Carrera Universitaria y con un Promedio de Coeficiente Intelectual de 98.5.

Por otra parte, es importante aclarar que no se determinó el porcentaje de confiabilidad y margen de error, debido a que la evaluación se aplicó al 100 por ciento de la muestra requerida para la realización del Proceso de Cambio Organizacional.

### B). MATERIAL.

El equipo de Reinventando la Planta (Ver capítulo V., p.40 inciso B), utilizó la aplicación de Pruebas Psicométricas con validez y reconocidas por psicólogos importantes. Estas fueron:

- 1 Beta, siendo aplicada al personal sindicalizado que tuviera una escolaridad de Primaria, Secundaria y/o Preparatoria.
- 2 Terman Merrill, siendo aplicada al personal de confianza que tuviera una escolaridad de Carrera Técnica y/o Universitaria.
- 3 Razonamiento, Pruebas Industriales de Colombia, siendo aplicada a todo el personal.
- 4 Números, Pruebas Industriales de Colombia, siendo aplicada a todo el personal.
- 5 Valores, siendo aplicada a todo el personal.
- 6 ¿Qué me gustaría hacer en mi Tiempo Libre?, siendo aplicada a todo el personal.
- 7 ¿Porqué Trabajo aquí?, siendo aplicada a todo el personal.
- 8 Cleaver, siendo aplicada a todo el personal.

**Nota:** Información detallada sobre cada uno de los exámenes. Ver esquemas de exámenes p. dentro de la Subdivisión de Evaluación del Capítulo V. pp.47-49

### **C). PROCEDIMIENTO.**

Primeramente, me contacté con la empresa a través de la ayuda que me brindó mi asesor, el Lic. Javier Quiroga, el cual de manera más clara y generalizada, me explicó en que consistía el Proyecto de Mejora en la Planta Productiva.

Una vez en la empresa, me presentaron con los integrantes del Equipo de Reinventando la Planta, quienes amablemente me explicaron el giro del Proceso, el modelo que han venido siguiendo, la reacción de los empleados y sus expectativas ante dicho Proyecto.

Más adelante estuve asistiendo a la empresa, mantuve contacto directo con los integrantes del Equipo, realicé visitas a la Planta, donde me encontré con empleados positivos, trabajando adecuadamente con sus uniformes blancos y dispuestos a participar con optimismo en el Proyecto.

Estuve asistiendo a bibliotecas para formar el marco teórico que pudiera resaltar la importancia del Proceso mediante el Cambio Organizacional, el cual me llevó varios meses de asesoría, entre ideas de varios autores y correcciones.

Conforme iba interpretando cada una de las etapas del Proceso, se archivaba en la computadora dentro del paquete Winword (Procesador de Palabras), lo que me facilitaba más realizar las correcciones, para las gráficas y esquemas se utilizó el paquete Powerpnt (Presentaciones Gráficas), Excel (Hoja de Cálculo).

Decidí elaborar algunas entrevistas, para formarme un criterio más amplio y directo del Proyecto y poder llevar su análisis adecuado. Me entrevisté con el Ing. Eduardo González, Jefe de Administración de Materiales; el Ing. Roberto Piña, Vice-Presidente de Operaciones; la Lic. Elva Irene Fernández, Dirección de Recursos Humanos y con el Lic. Javier Quiroga, Gerente de Desarrollo Organizacional. quienes me ayudaron a acomodar de manera esquemática mis ideas, me orientaron sobre la elaboración del Reporte y que aspectos cubriría.

**Nota:** Formato de entrevista, ver Anexo No.1, p.67

El equipo de Reinventando la Planta, pioneros en la idea de mejora, llevaron a cabo la aplicación de exámenes a los 13 departamentos. Cabe destacar que no participé directamente en dicha aplicación, simplemente me dediqué a analizar y obtener resultados.

A la vez, el equipo elaboró los perfiles adecuados para los puestos; donde se mostraron integrados y dieron cada uno su opinión al respecto.

**Nota:** Perfiles Ideales, Grupo Experimental. Capítulo V, inciso C, pp.45-46

Evaluaron al personal, para lo que se organizaron en atender y ayudar a 107 personas que pertenecen a la Planta Productiva. Después tuve la participación directa en el análisis de los resultados y fue como el equipo adecuó a las personas idóneas en los puestos.

**Nota:** Representación Organigrama anterior y actual. Capítulo V, inciso C, pp.43-44

Ya que se obtuvieron los organigramas, se decidió llevar a cabo una junta donde tuve la oportunidad de asistir en compañía de mi asesor el Lic. Quiroga, la Lic. Fernández, personal del Sindicato y el Grupo Experimental del Almacén de Materia Prima, donde se les informó el giro que darían sus funciones, a lo que respondieron con incertidumbre pero más tarde, aceptaron la idea de experimentar la nueva forma de trabajar y todo, en beneficio propio y para la organización.

Más tarde, interpreté los resultados de los exámenes, asistí a la Capacitación y por medio de los resultados obtenidos me permití elaborar un Reporte sobre este Proceso de Cambio Organizacional.

Durante mi análisis, no presencié ningún tipo de restricción, sino todo lo contrario; la Organización y el Equipo de Reinventando la Planta, se mostraron contentos con mi trabajo, lo que me fue de gran ayuda durante su elaboración.

# Capítulo V

## **CAPITULO V**

### **CAMBIO ORGANIZACIONAL: PLAN DE MEJORAMIENTO EN PLANTA PRODUCTIVA LABORATORIOS GRIFFITH DE MÉXICO, S.A DE C. V.**

Con el fin de presentar el Reporte del Proceso de Cambio Organizacional, utilizaré un modelo, que contempla las fases más sobresalientes, esto es con el fin de mostrar de una manera sistemática y metodológica el mismo. Ver Anexo No.1, p.68

#### **A) IDEA DE CAMBIO**

A fines de 1993, la dirección comenzó a vislumbrar un Programa de Mejoramiento, pero más que un programa, estaba destinado a ser una forma de vida.

Durante este año, se vió la necesidad de mejorar la calidad del producto, entregar a tiempo, con mayor productividad, la preocupación por ser competitivos, la idea de que la gente piense y trabaje limpio, la búsqueda del desarrollo del personal, su capacitación, el trabajo en equipo; todo como un sistema total donde se incluya al personal, las máquinas, el ambiente, etc.

El apoyo brindado por Compañías de Asesoría Externa, proporcionaron un estudio de diagnóstico para averiguar a detalle los puntos fuertes y débiles de la Empresa, mediante entrevistas, observaciones, comentarios, los cuales se llevaron a cabo en varias reuniones de los Grupos Directivos y Gerenciales.

De ahí surgieron prioridades a cubrir en los próximos años, éstas son:

1. Sistemas y procedimientos de trabajo.
2. Comunicación.
3. Integración de la Organización.
4. Control Total de Calidad.
5. Superación de la gente.
6. Tecnología para el crecimiento.
7. Plan de desarrollo de Recursos Humanos.
8. Mejoramiento del desempeño Gerencial.

El programa que engloba todas estas prioridades recibe el nombre de: "PROCESO DE MEJORA CONTINUA".

Este proceso de Mejora Continua, es un esfuerzo permanente de todos para mejorar, sentirse a gusto y realizado, basándose en pensar y actuar limpio, ya que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.

A la vez surgieron ciertos objetivos y fundamentos a los que se querían llegar, como lo son:

#### **\* Objetivos**

1. Incrementar la eficiencia y salud organizacional.
2. Crear departamentos más efectivos que se adapten rápidamente a los cambios de las condiciones de la empresa.
3. Permitir al personal integrar sus metas personales, intereses y aspiraciones en el trabajo.
4. Alcanzar altos estándares de ejecución dentro de un clima de esfuerzos de grupo, cooperación y compromiso.
5. Que el personal de planta pueda entender sus roles individuales, responsabilidades y que tengan las habilidades.
6. Que toda la gente alcance un nivel excelente.
7. Que toda la gente trabaje en equipo e involucrados en mejorar.

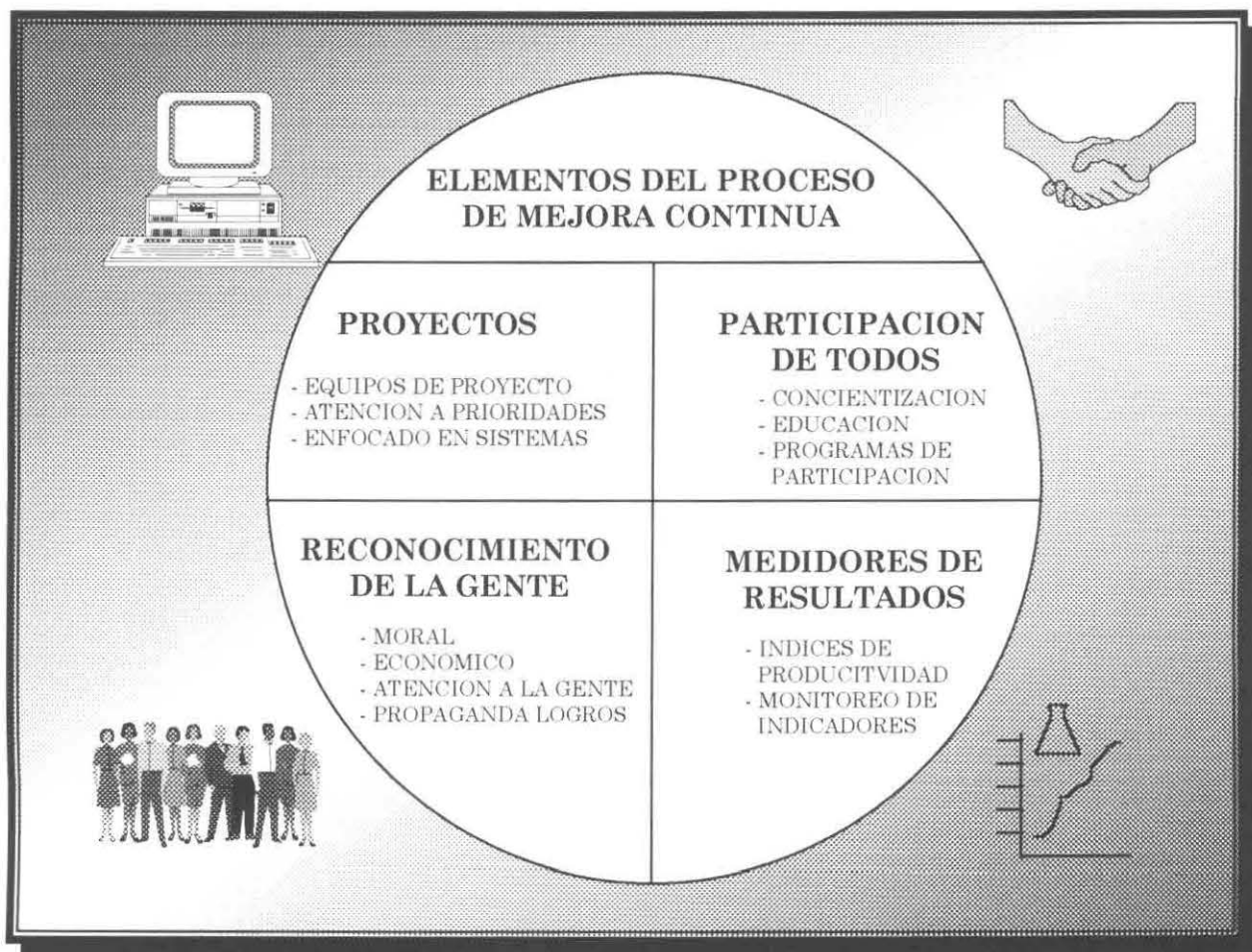
#### **\* Fundamentos**

1. El personal es un recurso a desarrollar.
2. Promover la optimización conjunta.
3. Agrupación óptima de tareas y habilidades múltiples.
4. Controles internos y autoregulables.
5. Fomentar la colaboración más que la competencia.
6. Las metas del personal son tan válidos como las de la empresa.
7. Impulsar la participación, creatividad y aprovechamiento del personal. (mano de obra, mente de obra y corazón de obra).

8. Propiciar el trabajo como fuente de autorrealización personal.

Cabe aclarar que el Proceso de Cambio Organizacional, nace de la visión de un Programa de Mejora Continua que existía previamente en la empresa, el cual contemplaba ciertos elementos donde se buscaba ante todo la participación total del personal.

El siguiente modelo esquematiza, de manera general, cada uno de los elementos del Proceso de Mejora Continua, antes mencionado:



**Fuente:** Archivo general de Laboratorios Griffith de México

La cuchara del sabor. Revista interna, L.G.M., 1990, p.6-7



Los elementos de este proceso son:

1. **Proyectos:** Cada prioridad cuenta con uno o varios equipos, integrados por personal que trabaja para atacar los problemas relacionados.
2. **Participación de todos:** Estos proyectos generan un sinnúmero de actividades específicas que involucran a todos. Se contempla también dar educación y concientización a todo el personal para que puedan y quieran participar a conciencia.
3. **Medidores de resultados:** Se establecerá un sistema de medición, en el cual todos sabrán la situación de la empresa en cuanto a productividad, calidad, etc.
4. **Reconocimiento al personal:** Se establecerán sistemas de reconocimiento y premiación a los participantes.

De esta manera, Griffith, como otras empresas modernas de la Región, emprende el camino interesante y retador de mejorar.

## **B). ESTABLECIMIENTO DE ANTEPROYECTO (FORMACIÓN DE GRUPOS)**

Con el fin de cristalizar la idea de cambio, planteada anteriormente, se formó un equipo de trabajo interdepartamental, el cual está formado por:

- |                                     |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. <b>Lic. Elva Irene Fernández</b> | Dirección de Recursos Humanos        |
| 2. <b>Ing. Roberto Piña</b>         | Vice-Presidente de Operaciones       |
| 3. <b>Ing. Eduardo González</b>     | Jefe de Administración de Materiales |
| 4. <b>Ing. Alberto Piñones</b>      | Jefe de Producción                   |
| 5. <b>Ing. Eduardo Hernández</b>    | Jefe de Calidad Total                |
| 6. <b>Ing. Irank Ramírez</b>        | Jefe de Ingeniería de Proyectos      |
| 7. <b>Ing. Jorge Martínez</b>       | Gerente de Mantenimiento             |
| 8. <b>Ing. Ramiro Montemayor</b>    | Gerente de Materiales                |
| 9. <b>Lic. Javier A. Quiroga</b>    | Gerente de Desarrollo Organizacional |

Los cuales convinaron su energía, conocimientos, experiencia e inquietudes, con el firme propósito de realizar esta idea de mejora, recibiendo el nombre de **Reinventando la Planta.**

### **C). REDISEÑO**

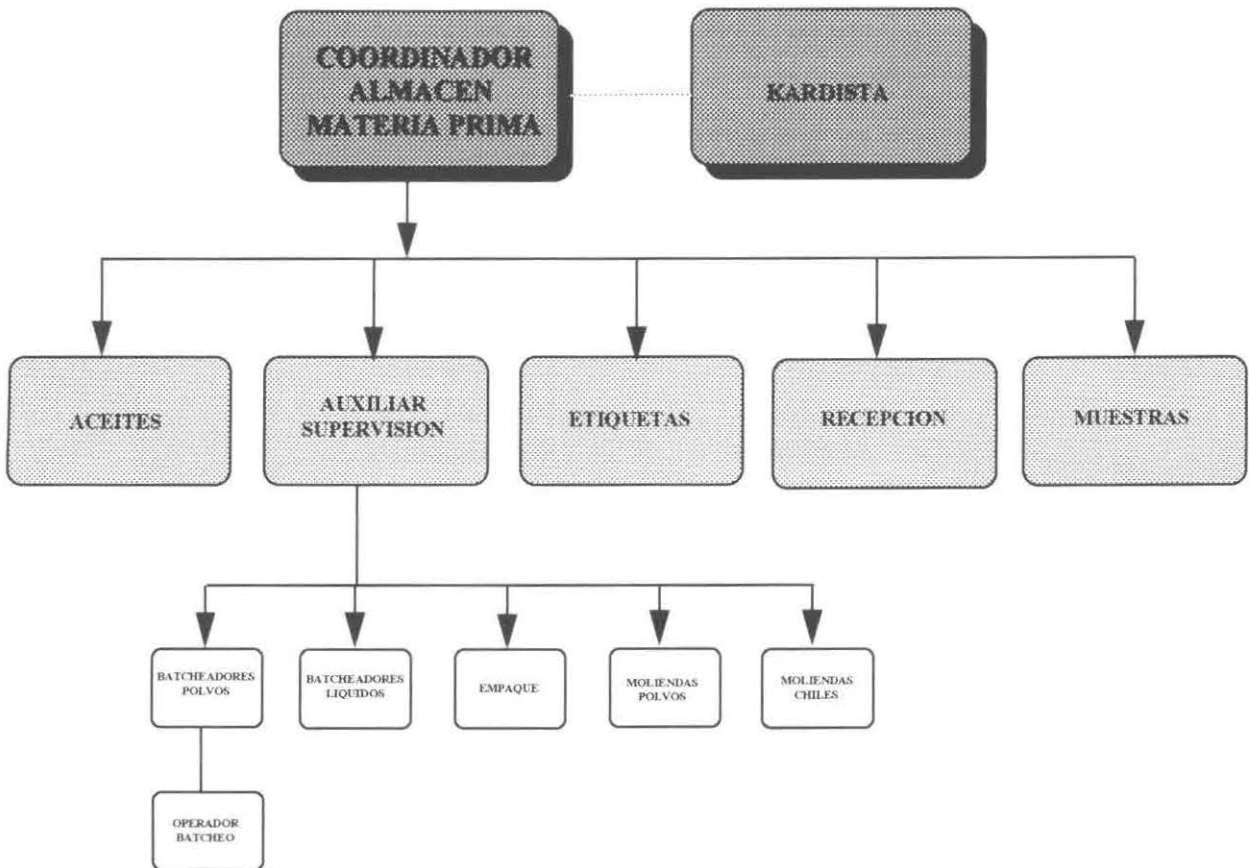
El equipo de Reinventando la Planta se dió a la tarea de analizar todas las estrategias organizacionales de la Planta, con el fin de hacerlas más eficientes y funcionales, durante este proceso encontraron que muchas de las estrategias eran inadecuadas debido a que existían desde hacía mucho tiempo y seguían hasta la actualidad. Ya que no consideraron, las actuales condiciones y requerimientos que demanda la empresa.

Después de contar con las nuevas estructuras organizacionales en Planta, definieron los perfiles ideales de los ocupantes de los puestos, esto con el fin de poder contar con los parámetros a investigar entre el personal de la compañía.

Como muestra para lograr esto, se utilizaron técnicas participativas y de reingeniería. A continuación presento los resultados del Grupo Experimental que contempla el Organigrama anterior del Almacén de Materia Prima y el nuevo Organigrama surgido del Proyecto de Reinventando la Planta y los Perfiles Ideales.

## ORGANIGRAMA ANTERIOR

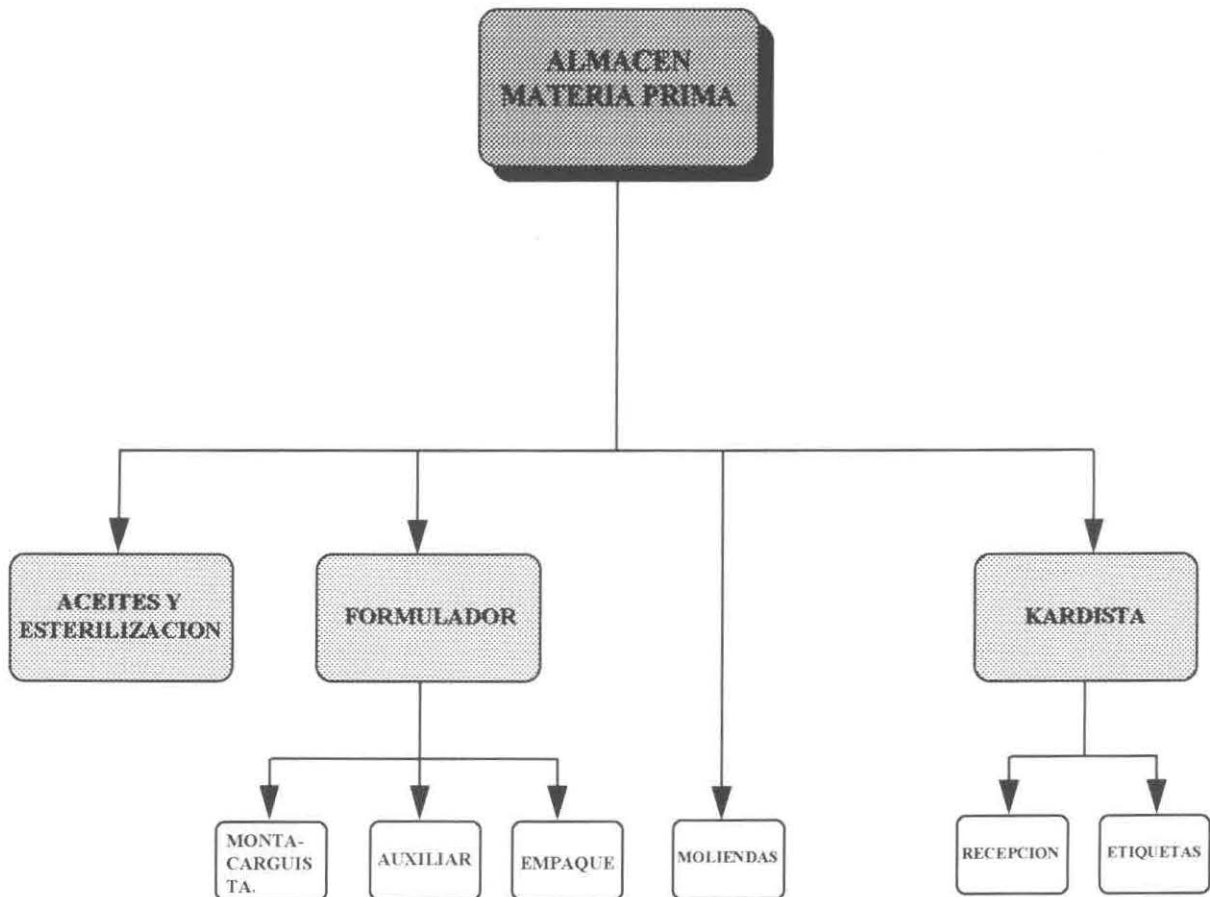
### CAMBIO ORGANIZACIONAL ALMACEN MATERIA PRIMA



**Fuente:** Archivo general de Laboratorios Griffith de México  
Presentado por la Dirección de Recursos Humanos.

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

### CAMBIO ORGANIZACIONAL ALMACEN MATERIA PRIMA



**Fuente:** Archivo general de Laboratorios Griffith de México  
Presentado por la Dirección de Recursos Humanos.

## **Propuesta**

### **Perfiles Ideales**

#### **Grupo Experimental**

#### **Almacén de Materia Prima**

##### **1. Formulador (3 personas)**

- Escolaridad: Técnico en Producción o equivalente
- Liderazgo
- Edad: De 25 a 30 años
- Estado Civil: Casado
- Iniciativa
- Analítico
- Cuidadoso
- Disponibilidad para rolar turnos
- Adecuado razonamiento numérico
- Manejo de calculadora

##### **2. Montacarguista (3 personas)**

- Escolaridad: Secundaria terminada
- Cuidadoso
- Conocimiento del funcionamiento y capacidad del equipo
- Experiencia en manejo de montacargas
- Licencia de operador de montacargas
- Estado Civil: Casado
- Edad: De 25 años mínimo
- Buena memoria
- Responsable

##### **3. Auxiliar de Formulador (3 personas)**

- Escolaridad: Secundaria terminada
- Buen estado de salud
- Complexión robusta
- Responsable

- Escolaridad: De 20 años en adelante
- Colaborador
- Facilidad para el manejo de números

#### **4. Ayudante de Empaque (3personas)**

- Escolaridad: Secundaria terminada
- Buen estado de salud
- Complexión robusta
- Responsable
- Escolaridad: De 20 años en adelante
- Colaborador

**Nota:** Diseñados por el equipo de Reinventado la Planta

## **D). EVALUACIÓN**

Paralelamente a la etapa anterior de rediseño, el equipo de Reinventando la Planta, se dió a la tarea de evaluar al personal; y es aquí donde Recursos Humanos jugó un papel primordial, a través de la aplicación de exámenes psicométricos, dirigidos al total de personal del área de Planta.

A continuación en los siguientes esquemas presento cada uno de los exámenes aplicados, sus aspectos a evaluar y su duración.

Los exámenes psicométricos que se aplicaron fueron los siguientes:

NOMBRE DE LA PRUEBA	ASPECTOS A EVALUAR	TIEMPO						
BETA	<p>Coeficiente Intelectual. 6 Divisiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Destreza, Rapidéz y Planeación.</li> <li>2.- Aprendizaje y Coordinación vista manos.</li> <li>3.- Juicio.</li> <li>4.- Abstracción.</li> <li>5.- Observación.</li> <li>6.- Atención.</li> </ol> <p>A una escala de: Baja, Media baja, Media, Media alta y Alta.</p>	<p>1 Minuto y medio 2 Minutos 3 Minutos 4 Minutos 2 Minutos y medio 2 Minutos</p>						
<p>RAZONAMIENTO PRUEBAS INDUSTRIALES DE COLOMBIA</p>	<p>Aptitud para la resolucion de problemas.</p> <p>A una escala de:</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Baja</td> <td>1 2 3</td> </tr> <tr> <td>Media</td> <td>4 5 6</td> </tr> <tr> <td>Alta</td> <td>7 8 9</td> </tr> </table>	Baja	1 2 3	Media	4 5 6	Alta	7 8 9	<p>5 Minutos</p>
Baja	1 2 3							
Media	4 5 6							
Alta	7 8 9							
<p>NUMEROS PRUEBAS INDUSTRIALES DE COLOMBIA</p>	<p>Aptitud para trabajar con el sistema numérico u otros sistemas de símbolos como los que se usan en archivos, códigos, catálogos, etc.</p> <p>A una escala de:</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Baja</td> <td>1 2 3</td> </tr> <tr> <td>Media</td> <td>4 5 6</td> </tr> <tr> <td>Alta</td> <td>7 8 9</td> </tr> </table>	Baja	1 2 3	Media	4 5 6	Alta	7 8 9	<p>5 Minutos</p>
Baja	1 2 3							
Media	4 5 6							
Alta	7 8 9							

NOMBRE DE LA PRUEBA	ASPECTOS A EVALUAR	TIEMPO
VALORES	<p>¿Qué significa el trabajo para mí?, determinando el valor que otorgaría a cada uno de los satisfactores del trabajo que a continuación se presentan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Autorespeto (Ser productivo y útil)</li> <li>2.- Prestigio y reconocimiento (Ser reconocido por los demás)</li> <li>3.- Uso de autoridad (Tomar decisiones)</li> <li>4.- Sociabilidad (Compartir alegrías y problemas)</li> <li>5.- Creatividad-Auto-expresión (Aportar ideas y vencer obstáculos)</li> <li>6.- Servir al prójimo (Dar consejo y asesoría)</li> <li>7.- Mantenerme ocupado (Tener un programa de Trabajo )</li> <li>8.- Medio de vida (Seguridad económica estable)</li> </ol> <p>A una escala del 0 al 5</p>	Sin tiempo
¿QUE ME GUSTARIA HACER EN MI TIEMPO LIBRE?	<p>Pasatiempos 9 Divisiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Estudiar.</li> <li>2.- Abrir un negocio propio.</li> <li>3.- Dedicar más tiempo a mi familia y amistades.</li> <li>4.- Hacer algo por los demás.</li> <li>5.- Descansar.</li> <li>6.- Buscar otro trabajo para aumentar mis ingresos.</li> <li>7.- Hacer mis entretenimientos preferidos.</li> <li>8.- Tener trabajo para no aburrirme.</li> <li>9.- Otros.</li> </ol>	Sin tiempo
¿PORQUE TRABAJA AQUI?	<p>Razón de pertenencia a la organización 8 Divisiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Por mantener a mi familia.</li> <li>2.- Por darle educación a mis hijos.</li> <li>3.- Por comer y vivir.</li> <li>4.- Por el progreso de México</li> </ol>	Sin tiempo



NOMBRE DE LA PRUEBA	ASPECTOS A EVALUAR	TIEMPO								
CLEAVER	<p>5.- Por gusto  6.- Por dinero.  7.- Porque no hay alternativa.  8.- Otros</p> <p>Nota: Las divisiones antes mencionadas, se manejaron considerando las tres más importantes.</p> <p>Explorar el grado de compatibilidad que existe entre las características de conducta requeridas en un puesto determinado, y las características de conducta del candidato a ocupar.</p> <p>Nota: Se aplicaron dos exámenes, el Primero de ellos llamado SELF Description y el Segundo HUMAN Factor, para los cuales se necesitó de un glosario de términos, que ayudó a la interpretación de palabras que el empleado no llegara a comprender.</p>	Sin tiempo								
TERMAN MERRILL	<p>Coeficiente Intelectual  10 divisiones:</p> <p>1.- Información.  2.- Juicio.  3.- Vocabulario.  4.- Síntesis.  5.- Concentración.  6.- Análisis.  7.- Abstracción.  8.- Planeación.  9.- Organización.  10.- Atención.</p> <p>A una escala de:</p> <table data-bbox="471 1674 955 1806"> <tr> <td>Media baja</td> <td>Promedio</td> </tr> <tr> <td>Baja</td> <td>Promedio alto</td> </tr> <tr> <td>Promedio bajo</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Muy alto</td> </tr> </table>	Media baja	Promedio	Baja	Promedio alto	Promedio bajo	Alto		Muy alto	<p>2 Minutos  2 Minutos  2 Minutos  3 Minutos  4 Minutos  2 Minutos  2 Minutos  3 Minutos  3 Minutos  4 Minutos</p>
Media baja	Promedio									
Baja	Promedio alto									
Promedio bajo	Alto									
	Muy alto									

Cabe destacar que los exámenes psicométricos utilizados, son reconocidos en el entorno por psicólogos importantes, obteniendo una validez confiable.

La batería de exámenes psicométricos aplicados es la siguiente:

- A. Para el personal sindicalizado que cuentan con escolaridad de primaria, secundaria, preparatoria y/o equivalente, se evaluaron con los siguientes exámenes: Beta, Razonamiento y Números, Valores, Cleaver, Tiempo libre.
- B. Para el personal de confianza que cuentan con escolaridad de carrera técnica, universitaria y/o equivalente, se evaluaron con los siguientes exámenes: Terman Merrill, Razonamiento y Números, Valores, Cleaver.

**Nota:** Resultados de los exámenes aplicados, sus áreas fuertes y débiles. Ver Anexos No.2 y 3, pp.70-75.

Aspectos claves para el análisis del proceso, los cuales contemplan el Nivel Organizacional, Edad, Escolaridad, Personal en los 13 departamentos, el Coeficiente Intelectual por departamento y en promedio y el Índice de Eficiencia por departamento y en promedio, lo que sirvió para ubicar al personal en el Proceso. Ver Anexo No.4, pp.77-83

Para la evaluación, se necesitó la colaboración de todo el Equipo de Reinventando la Planta, donde cada uno de sus miembros participó de manera constante en la motivación de cada uno de los participantes.

## **E). SELECCIÓN**

Obteniendo los resultados arrojados por los exámenes, se decidió realizar la comparación de dichos resultados y los perfiles idóneos del Grupo Experimental del Almacén de Materia Prima, antes mencionado.

Para esto se analizaron los resultados de todo el personal comparándolos con los perfiles ideales, de esta manera, se pudo percatar que doce personas poseían el perfil idóneo para el puesto. Posteriormente, mediante una junta donde se tuvo la participación de los miembros del equipo de Reinventando la Planta, personal del sindicato, el personal evaluado y una servidora, donde se les comunicó que giro daría el desempeño de su trabajo, las etapas subsecuentes del cambio, los objetivos del proceso de mejora y el compromiso que esto implicaba.

En un inicio, los trabajadores se mostraron impactados por el tipo de cambios que observaban en el organigrama, pero poco a poco se les fué explicando cuál era el fin de este proceso, a lo que respondieron con entusiasmo y ganas de salir adelante.

## **F). ENTRENAMIENTO**

El Grupo Experimental del Almacén de Materia Prima, fué el punto de inicio en este Proceso de Cambio Organizacional, el cual por medio de un programa de plataforma educativa busca orientar esfuerzos, voluntades, sistemas y relaciones.

Se desarrolla un Plan de Capacitación, el cual contempla 2 apartados:

- I. Parte**      Capacitación Operativa (Intensiva)
- II. Parte**     Programa de Desarrollo (Continuo)

## **CAPACITACION OPERATIVA INFORMACION GENERAL**

- Fecha:**        15, 16, 18, 19, 20, 21 Y 22 de abril de 1994
- Lugar:**        Capacitación Teórica: Sala de Juntas  
                    Entrenamiento Práctico: Almacén de Materia Prima
- Horario:**     8:00 a 17:00 horas
- Dirigido a:**    Grupo Experimental Almacén de Materia Prima

## Objetivos

1. Conocer el nuevo sistema del área de Materias Primas, especificando funciones, responsabilidades y adquiriendo los compromisos de los nuevos puestos.
2. Familiarizar al participante en el manejo de sistemas numéricos, practicando ejercicios aritméticos y factores de conversión.
3. Los participantes tendrán la infraestructura para explicar y buscar alternativas para mejorar su desempeño intelectual a través del desarrollo de habilidades y actitudes para generar nuevos esquemas de pensamiento.
4. Conocimiento de los conceptos y filosofía de calidad total, comprometiéndose los participantes con la nueva imagen de Calidad Griffith.

## Programa

### Viernes 15 de Abril

8:00 - 10:00	Nuevo Sistema del Area de Materiales
10:05 - 12:05	Manejo de Sistemas Numéricos
12:15 - 12:55	C o m i d a
13:00 - 15:00	Desarrollo del Pensamiento Creativo
15:05 - 17:00	Calidad Total

### Sábado 16 de Abril

8:00 - 10:00	Funciones y Responsabilidades (Específicas)
10:05 - 12:05	Manejo de Sistemas Numéricos
12:15 - 12:55	C o m i d a
13:00 - 15:00	Desarrollo del Pensamiento Creativo
15:05 - 17:00	Calidad Total

### Lunes 18 de Abril

8:00 - 10:00	Funciones y Responsabilidades (Específicas)
10:05 - 12:05	Manejo de Sistemas Numéricos
12:15 - 12:55	C o m i d a

13:00 - 15:00 Desarrollo del Pensamiento Creativo  
15:00 - 17:00 Calidad Total

### **Martes 19 al Viernes 22 de Abril**

Entrenamiento Práctico en Area de Trabajo

#### **Instructores**

<b>Módulo I.</b>	Control Efectivo de Materiales	Eduardo González
<b>Módulo II.</b>	Manejo de Sistema Numéricos	Irak Ramírez
<b>Módulo III.</b>	Desarrollo del Pensamiento Creativo	Javier Quiroga
<b>Módulo IV.</b>	Calidad Total	Eduardo Hernández
<b>Módulo V.</b>	Entrenamiento Práctico	Eduardo González Lucio Sánchez

" Un equipo siente orgullo de crecer en relación con su empresa porque los une un bien común".

Cabe destacar que al terminar la primera parte se continuará con el Programa de Desarrollo Continuo, en donde se cubrirán necesidades específicas como son: Liderazgo, Análisis de Problemas, Toma de Decisiones, Manejo de Montacargas, Valores, etc.

El Grupo de Trabajo de Reinventando la Planta, tiene contemplado realizar ajustes a estos programas en caso de ser necesario, para el reentrenamiento de los demás Grupos de Trabajo.

Es importante resaltar algunos aspectos importantes que deberán de cubrir, con el fin de brindar un programa de calidad:

- Elaborarán memorias de cada módulo para entregarlas a los participantes.
- Los instructores utilizarán técnicas participativas y apoyos audiovisuales de calidad.
- El instructor de cada módulo evaluará a los participantes (Teórico y Práctico) de manera cuantitativa para conocer el aprendizaje adquirido de los participantes.
- Recursos Humanos llevará un control individual de capacitación y desarrollo apoyado con el seguimiento de los comentarios de supervisores y/o instructores.
- En caso de ser necesario, los responsables de los módulos considerarán el apoyo de instructores externos de organizaciones del entorno (Clientes, Consultores, Proveedores, etc.).

## **EMPOWERMENT**

Los nuevos Perfiles de Puestos tienen contemplado entre las nuevas funciones y responsabilidades, el diseminar el poder dentro de la organización, esto quiere decir, que los nuevos trabajadores podrán realizar cambios, esto es, terminar el proceso de Rediseño del Trabajo, con el objetivo inicial de aumentar la calidad, productividad, servicio y satisfacción en el trabajo; disminuyendo el nivel de Supervisión, cambiando los supervisores actuales su rol, enfocándose a ser facilitadores, agentes de cambio y/o entrenadores de este Proyecto.

### **G). IMPLEMENTACIÓN**

Actualmente, el Grupo Experimental del Almacén de Materia Prima, se encuentra ya laborando en sus nuevos puestos, con nuevas funciones, responsabilidades y con nuevas expectativas para su futuro y el de la organización.

Al momento, se ha visualizado un completo desarrollo y adecuación de las doce personas dentro del Almacén de Materia Prima.

Con el fin de consolidar el cambio, se estableció realizar juntas de seguimiento con el Grupo Experimental de manera total o específicos por puestos cada 15 días; con el fin de poder evaluar el avance y solucionar dudas o inquietudes que surjan durante el desempeño de su trabajo.

El Grupo Experimental definirá los mecanismos de evaluación que contemplen los siguientes apartados:

- Productividad
- Calidad
- Servicio
- Puntualidad y Asistencia
- Seguridad e Higiene
- Rotación

Todo esto con el fin de conocer los resultados y proporcionar retroalimentación al personal del Grupo Experimental.

Se determinarán los símbolos culturales de cambio y se aplicarán a los trabajadores que hayan demostrado poder con las funciones y responsabilidades que implica el nuevo puesto.

Algunos de los ejemplos que se están estudiando como símbolos de cambio son:

- Uniformes diferentes
- Gorras
- Cinturones de seguridad diferentes, etc.

Todo esto con el fin de que se puedan identificar los nuevos trabajadores reentrenados y aprobados dentro de la compañía.

# Capítulo VI



## CAPITULO VI. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

### A).- PERSONAL SINDICALIZADO

A través de los exámenes aplicados al personal de la Planta Productiva se confirmó primeramente que:

1. El personal a nivel general se encuentra con un coeficiente intelectual de 98.5 y un índice de eficiencia general de 84.8, lo que diagnostica un nivel normal promedio y una interpretación superior. La Organización debe considerar estos factores como puntos fuertes en el desarrollo del empleado, los cuales se irán incrementando conforme a su desempeño del trabajo.

**Nota:** Ver Anexo No.2, p.70

2. En relación a la prueba Beta se confirmaron como áreas fuertes:  
Destreza, Rapidéz y Planeación, Observacion, Atención, Aprendizaje y Coordinacion vista manos y Juicio, donde se observaron desde el nivel medio al nivel alto, porcentajes de rango desde 11.0 a 73.1 por ciento.

**Nota:** Ver Anexo No.2, pp.71-72.

Como área de oportunidad se detectó:

Abstracción, donde se observó un porcentaje de rango de 1.0 a 11.0 por ciento en los niveles baja y media baja, a lo que la organización deberá poner atención y enfatizar en ejercicios para su total entendimiento.

**Nota:** Ver Anexo No.2, p.71

3. En relación a la prueba de aptitudes se encontró como área fuerte el manejo del razonamiento, donde el personal obtuvo el nivel medio con un porcentaje de 53.0 por ciento.

**Nota:** Ver Anexo No.2, p.71

Como área de oportunidad se encontró el manejo de números, donde el personal obtuvo el nivel bajo con un porcentaje de 46.0 por ciento al cual, la organización deberá atender mediante el manejo de ejercicios numéricos en el desempeño del trabajo.

**Nota:** Ver Anexo No.2, p.71

4. En la prueba de satisfactores del trabajo se encontró con un alto nivel de valor, es decir entre 3, 4 y 5 con un rango de 5.0 a 70.0 por ciento: Auto respeto, Prestigio y Reconocimiento, Medio de vida, Servicio al prójimo, Creatividad, Sociabilidad, Uso de autoridad y Mantenerse ocupado.

**Nota:** Ver Anexo No.2, p.72

5. En la prueba de Tiempo Libre, de las 9 alternativas se encontró que las 3 más importantes fueron:

- 1.- Estudiar
- 2.- Dedicar más tiempo a la familia y amistades.
- 3.- Hacer mis entretenimientos preferidos.

6. En la prueba de valores del trabajo, de las ocho alternativas se encontró que las 4 más importantes fueron:

- 1.- Mantener a la familia.
- 2.- Darle educación a mis hijos.
- 3.- Por comer y vivir.
- 4.- Por dinero.

**Nota:** Ver Anexo No.2, p.72

## **B).- PERSONAL DE CONFIANZA**

A través de los exámenes aplicados se encontró lo siguiente:

1. En la prueba Terman Merrill se encontraron como áreas fuertes con un rango de 27.3 a 36.3 por ciento sobre el nivel promedio: Información, Análisis y Planeación.

**Nota:** Ver Anexo No.3, p.74

Como áreas de oportunidad desde un 18.2 hasta 45.4 por ciento en el nivel bajo y muy bajo: Síntesis, Concentración, Abstracción, Organización, Atención, Juicio y Vocabulario, a lo que la Organización deberá poner mayor énfasis durante el desempeño del trabajo.

**Nota:** Ver Anexo No.3, p.74

2. En relación a la prueba de aptitudes se encontró al manejo de razonamiento y número como áreas fuertes en el nivel medio, con un 64.3 por ciento.

**Nota:** Ver Anexo No.3, p.74

3. En relación a la prueba de satisfactores del trabajo se encontró como áreas fuertes, es decir con un valor de 3, 4 y 5: Auto respeto, Sociabilidad, Creatividad, Servicio al prójimo, Mantenerse ocupado, Medio de vida, Prestigio y Reconocimiento, con un porcentaje de rango desde 7.1 hasta 50.0

Como área de oportunidad, es decir con un valor de 0, 1 y 2 es Prestigio y Reconocimiento, con un porcentaje de rango de 42.9

**Nota:** Ver Anexo No.3, p.75

4. En la prueba de tiempo libre de las 9 alternativas se encontró que las 3 más importantes fueron:

- 1.- Estudiar.
- 2.- Dedicar más tiempo a la familia y amistades.
- 3.- Entretenimientos preferidos.

En la prueba de valores del trabajo, de las 8 opciones se encontró que las 4 más importantes fueron:

- 1.- Mantener a la familia.
- 2.- Darle educación a los hijos.
- 3.- Por comer y vivir.
- 4.- Por dinero.

**Nota:** Ver Anexo No.3, p.75

Las Gráficas que se presentan, demuestran de manera general ciertos aspectos claves del Personal dentro de la Planta Productiva, como lo son:

Tabla I.	Nivel Organizacional	(Empleados-Sindicalizados)
Tabla II.	Edad	(Menores de 20 años hasta 51 en adelante)
Tabla III.	Estado Civil	(Casado, Soltero, Viudo, Unión Libre, Sin contestar)
Tabla IV.	Escolaridad	(Primaria, Secundaria, Preparatoria, Carrera Técnica, Comercial o Universitaria)
Tabla V.	Personal en Departamento	(Número de Personas en cada uno de los departamentos)
Tabla VI.	Coficiente Intelectual	(Por departamento y a Nivel promedio)
Tabla VII.	Indice de Eficiencia	(Por departamento y a Nivel promedio)

**Nota:** Ver Anexo No.4, pp.77-83

# Capítulo VII

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES**

- I. Pude percibir que las organizaciones cambian, al ritmo de la evolución del medio ambiente, en relación a un desplazamiento de fuerzas que le garanticen un cambio en el futuro.
- II. De acuerdo al Proceso considero que fue de gran ayuda, que la organización estuviera consciente de la necesidad de mejora y después de analizar diferentes alternativas encontraran el camino adecuado para hacer mejorar a la Planta Productiva, considerando todos los recursos, principalmente el humano.
- III. Otro aspecto positivo que observé fue el alto liderazgo que manejó el equipo de Reinventando la Planta, en su constante meta de revolucionar en la mejora y dirigirse hacia la transformación del éxito.
- IV. Detecté que la organización con sus valores y sus principios filosóficos, ayuda a mejorar el desempeño del trabajo, a que los costos disminuyan, a minimizar reprocesos, errores, demoras, obstáculos y a permanecer en el negocio con mejor calidad y a mejor precio.
- V. A través del Proceso observé un equipo orientado al cambio, es decir, a la mejora a través de un Programa masivo con métodos, herramientas, técnicas y habilidades, orientadas a la función de calidad.
- VI. Confirmé que existen fuerzas que nos obligan a cambiar desde este momento, como lo son una comunicación que te dé tiempos de respuesta, información, competitividad, más flexibilidad, más calidad, más consistencia, un doble reto de obtener un personal bien capacitado que nos lleve a la ganancia de obtener un liderazgo en el mercado.
- VIII. Es importante señalar que se llevaron a cabo de manera adecuada las fases de los cambios, las cuales se mencionan en el capítulo III, y que se orientaron inicialmente a detectar la necesidad primordial que los está afectando.

- IX. Durante el desarrollo del Reporte pude percibir que todo cambio implica dedicación y constancia, lo que significa para toda organización, una satisfacción y bienestar social para su personal.
- X. Otro aspecto positivo es que la organización toma como factor sobresaliente al Recurso Humano, ya que muestra una preocupación constante por proporcionarle un trabajo humano para su pleno desarrollo.
- XI. Observé que el personal se mostró convencido de que obtuvo beneficios, que se fijaron metas y las lograron mediante el apoyo y la entrega de los agentes de cambio, y en este caso, el equipo de Reinventando la Planta, siendo esto un Proceso de Ganar-Ganar.
- XII. Pude percibir que es esencial determinar qué perfiles arrojan los puestos que posee la organización, qué persona es idónea para esos puestos; para que de esa manera pueda lograrse el desarrollo pleno de cada quien en su trabajo.
- XIII. Lo importante en un Proceso de esta naturaleza es el tener voluntad propia, el querer hacerlo y saber como hacerlo, lo cual garantiza el desempeño del personal.
- XIV. Pude percibir que las causas que originaron el Proceso son reales, es decir, respondiendo a una preocupación por ser competitivos y porque el empleado tenga una mejor condición de vida a través del alto desarrollo en su trabajo.
- XV. Confirmé que las bases que se tomaron para que dichos departamentos participaran, son sólidas, puesto que buscan ubicar al personal de acuerdo a sus habilidades y esas mismas a lo que el puesto se encuentre requiriendo.
- XVI. Detecté que se aplicaron exámenes con alta validez y reconocimiento, de lo contrario no se hubieran obtenido los resultados esperados.
- XVII. Y por último, otro aspecto que logré captar, fue lo importante que resulta que el empleado haga sus propias aportaciones, y durante el Proceso se observó su constante participación, por lo que los resultados fueron óptimos.

## RECOMENDACIONES

- I. Sugiero el estar conscientes que el entrenamiento lleva una planeación exhaustiva que toma años para su realización plena.
- II. Creo que es importante, que se cubran otras necesidades como el análisis de capacidad del proceso, medición del error, auditoría de decisiones de conceptos de autoinspección por el operador, y por último una investigación, calificación y jerarquización de proveedores.
- III. Considero importante destacar a los integrantes de Reinventando la Planta, el obtener los resultados cuantitativos del Grupo Experimental siendo comparados estos con los resultados antes, del Proceso de Mejora, en las siguientes áreas: Productividad, Calidad, Indice de accidentes, Puntualidad y Asistencia, Por ciento de reprocesos, Costos de no calidad.
- IV. Sugiero que el Plan de Mejoramiento siga y no sea un inicio que quedó solo con el Grupo Experimental, sino que se trate de un programa continuo, dinámico y de sistema total, el cual busque también la satisfacción de su personal en todos los aspectos.
- V. Otro aspecto a considerar, es el hecho de que la organización a través de este Proceso se enfoque hacia un ritmo más acelerado de ajuste al cambio donde se adapte a nuevas filosofías administrativas (estructuras organizacionales), nuevas tecnologías (adaptar nuevas tecnologías a lo que se tiene), nuevas normas sociales y la respuesta a ésto tiene que ser rápida, puesto que no estamos acostumbrados a exigir y solo nos conformamos.
- VI. Por último, sugiero que se forme una misión de calidad de la Organización, calidades clave según el cliente, análisis de amenazas futuras y de una posición competitiva.



## **APRENDIZAJES**

Tuve la oportunidad de realizar mi Proyecto final, en una organización la cual me dió muchísimo gusto ver, que le dan la máxima importancia al Recurso Humano; se encuentran concientes de que desarrollándolo adecuadamente, lleva a la organización a un éxito total.

Me motivó de gran manera el Equipo de Reinventando la Planta, el cual organizadamente se fijó metas de adecuar a su personal ante los cambios mundiales que se están presentando, detectó una necesidad básica que fue la de que su personal no se encontraba desempeñando el trabajo adecuado y buscó la solución inmediata.

El personal que forma parte de la organización se encuentra motivado, pero de manera general, y eso me llamó la atención, todos se encontraban en sus puestos, pero cada uno sabía en que consistía el Proceso y que paso seguía de realizarse.

El contenido del Proceso me animó a analizarlo puesto que se manejan diferentes aspectos que he visto a lo largo de mi carrera como lo son: Cambio Organizacional, Perfil de Puestos, Satisfacción en el Trabajo, Capacitación, Entrenamiento, etc.

Me ayudaron totalmente cada uno de los miembros del Equipo y me brindaron todo su apoyo, es así que añado, que las expectativas del Proceso hasta esta etapa se han cumplido favorablemente, son un equipo muy dinámico y con ganas de dar lo mejor, les deseo toda la suerte en el seguimiento de su Proceso, sigan motivando y considerando a su personal como hasta ahora.

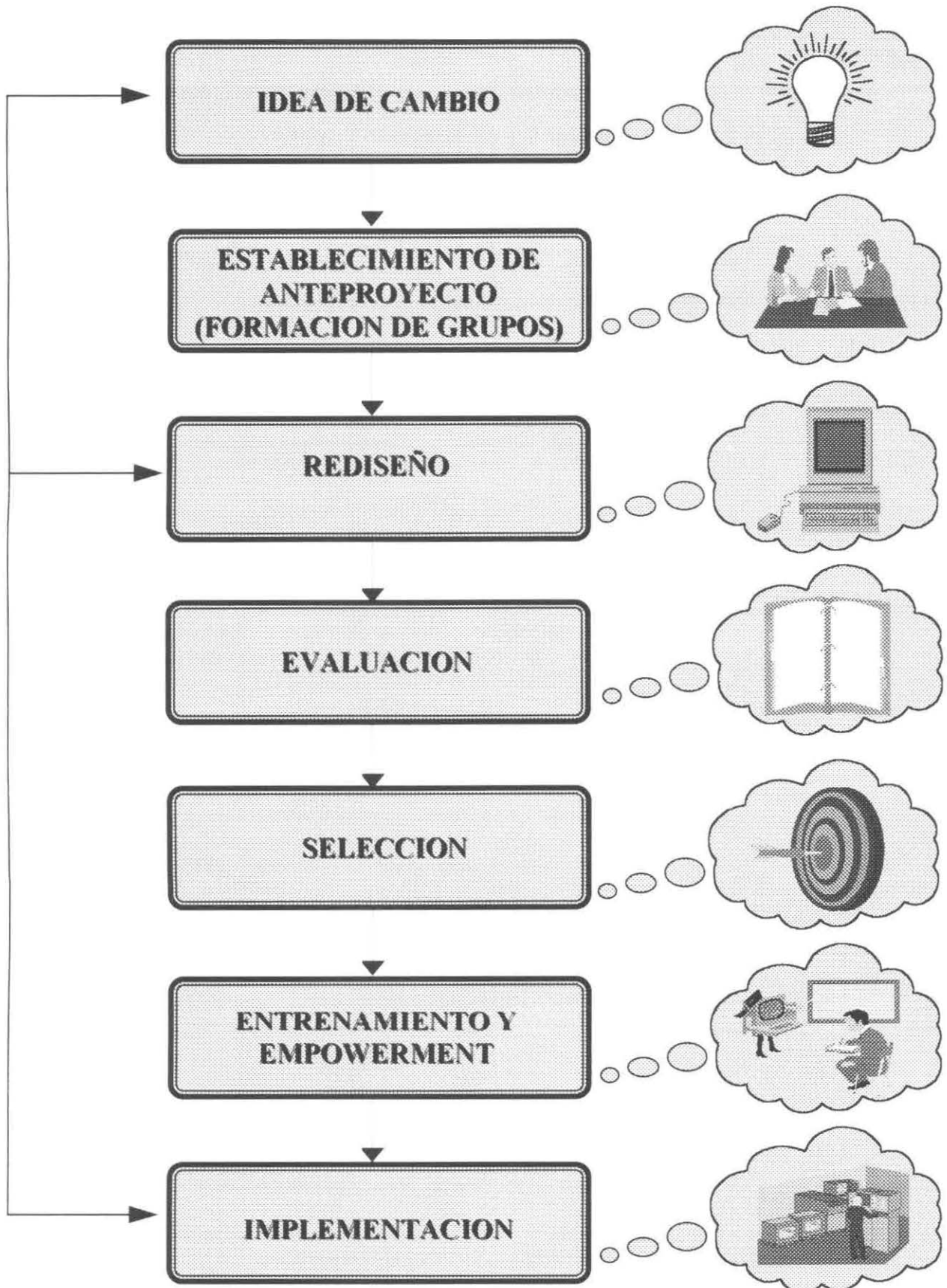
**Muchísimas Gracias.**

# **Anexo No.1**

# ENTREVISTA

- I Antecedentes del Proceso.
- II Causas que originaron la implantación del Proceso
- III ¿Qué papel juega usted dentro del Proceso?
- IV ¿Qué departamentos participan en el Proceso?
- V ¿En qué se basaron para decidir que dichos departamentos participaran en el Proceso?
- VI Desarrollo del Proceso
- VII ¿Qué tipo de exámenes son los que se aplicaron?
- VIII ¿En qué se basaron para aplicarlos?
- IX ¿Piensan que son los adecuados? Si o No ¿Porqué?
- X ¿Qué tanto se tomó en cuenta la opinión de la gente?
- XI ¿Qué expectativas se tienen del Proceso y sus resultados?

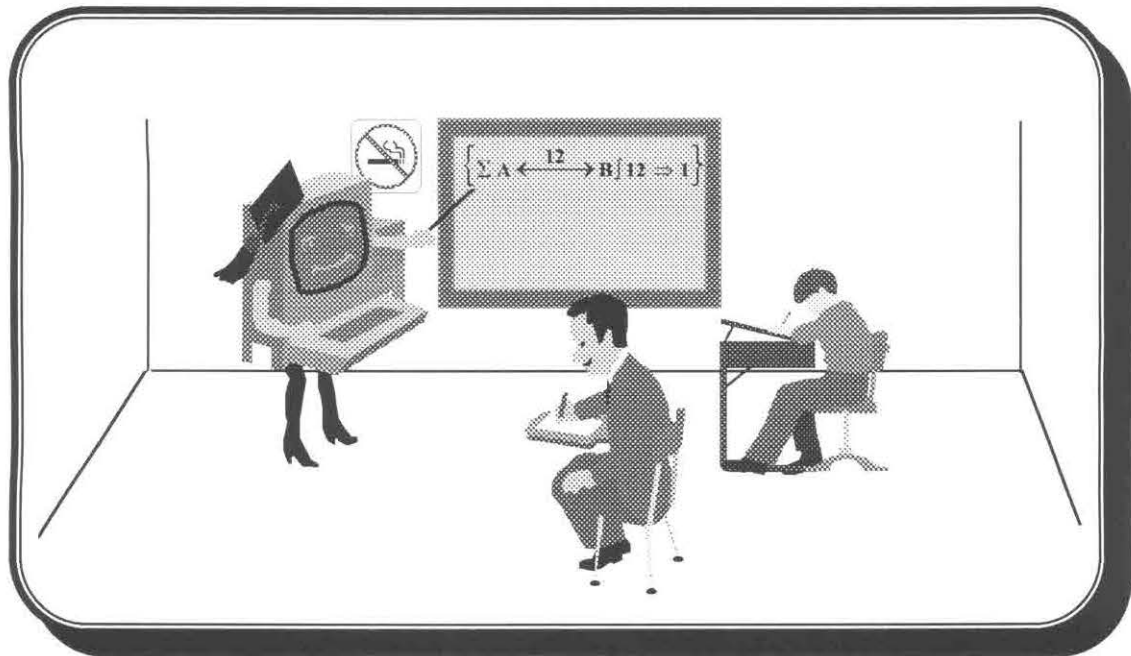
# MODELO DE PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL



# **Anexo No.2**

**Fuente:** Archivo general de Laboratorios Griffith de México  
Resultados de Exámenes.

# REPORTE GENERAL



## INTELIGENCIA

- **C.I. GRAL. 98.5 PUNTAJE**
- **INDICE DE EFICIENCIA :GRAL. 84.8**
- **DIAGNOSTICO : NORMAL PROMEDIO**
- **INTERPRETACION :SUPERIOR**

# REPORTE GENERAL EVALUACION PSICOLOGICA

## PERSONAL SINDICALIZADO

BETA	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA	MEDIA ALTA	ALTA
I.- Destreza, Rapidez y Planeación.			11/11.8 %	68/73.1 %	14/15.1 %
II.- Aprendizaje y Coordinación Vista Manos.		6/6.0 %	10/11.0 %	57/61.0 %	20/22.0 %
III.- Juicio		4/4.0 %	36/39.0 %	52/56.0 %	1/1.0 %
IV.- Abstracción	1/1.0 %	10/11.0 %	54/58.0 %	27/29.0 %	1/1.0 %
V.- Observación			41/44.0 %	50/54.0 %	2/2.0 %
VI.- Atención			30/32.0 %	51/55.0	12/13.0 %

**Nota:** Los primeros números corresponden al número de personal, en este caso 93 personas y los segundos, son el porcentaje del rango. Para su aplicación, se tomó en cuenta que tuvieran una escolaridad de Primaria, Secundaria y/o Preparatoria.

APTITUDES	BAJA			MEDIA			ALTA			TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
PIC										
RAZONAMIENTO	7/8.0 %	5/6.0 %	11/13.0 %	13/16.0 %	20/24.0 %	11/13.0 %	10/12.0 %	3/4.0 %	3/4.0 %	83/100.0 %
NUMEROS	10/12.0 %	18/22.0 %	10/12.0 %	15/18.0 %	11/13.0 %	9/11.0 %	4/5.0 %	4/5.0 %	2/2.0 %	83/100.0 %

# REPORTE GENERAL EVALUACION PSICOLOGICA

## PERSONAL SINDICALIZADO

### SATISFACTORES DEL TRABAJO

VALORES	0	1	2	3	4	5	
✓ Auto Respeto		1/1.0 %	2/2.0 %	8/10.0 %	14/17.0 %	58/70.0 %	83/100 %
✓ Prestigio y Reconocimiento		1/1.0 %	4/5.0 %	2/2.0 %	32/39.0 %	44/53.0 %	83/100 %
✓ Uso de Autoridad	1/1.0 %	3/4.0 %	5/6.0 %	11/13.0 %	47/57.0 %	16/19.0 %	83/100 %
✓ Sociabilidad		2/2.0 %	3/4.0 %	8/10.0 %	36/43.0 %	34/41.0 %	83/100 %
✓ Creatividad			5/6.0 %	8/10.0 %	26/31.0 %	44/53.0 %	83/100 %
✓ Servicio al Projimo			4/5.0 %		31/37.0 %	48/58.0 %	83/100 %
✓ Mantenerse Ocupado		3/4.0 %	2/2.0 %	12/14.0 %	29/35.0 %	37/45.0 %	83/100 %
✓ Medio de Vida		1/1.0 %	2/2.0 %	4/5.0 %	22/27.0 %	54/65.0 %	83/100 %

**Nota:** Los primeros números corresponden al número de personal, en este caso 83 personas y los segundos, son el porcentaje del rango.

#### TIEMPO LIBRE

1.- Estudiar \_\_\_\_\_

2.- Dedicar más tiempo a la familia \_\_\_\_\_

3.- Hacer mis entretenimientos preferidos \_\_\_\_\_

#### VALORES DEL TRABAJO

1.- Mantener a la Familia \_\_\_\_\_

3.- Por comer y vivir \_\_\_\_\_

2.- Darle educación a mis hijos \_\_\_\_\_

4.- Por dinero \_\_\_\_\_



# **Anexo No.3**

**Fuente:** Archivo general de Laboratorios Griffith de México  
Resultados de Exámenes.

# REPORTE GENERAL EVALUACION PSICOLOGICA

## PERSONAL DE CONFIANZA

RANGOS HABILIDADES	MUY BAJO	BAJO	PROM. BAJO	PROM.	PROM. ALTO	ALTO	MUY ALTO	
* Inteligencia								
* Información	2/18.2 %	2/18.2 %	1/9.1 %	4/36.3 %	1/9.1 %		1/9.1 %	11/100 %
* Juicio		2/18.2 %	2/18.2 %	2/18.2 %	1/9.1 %	3/27.2 %	1/9.1 %	11/100 %
* Vocabulario		1/9.1 %	1/9.1 %	2/18.2 %	2/18.2 %		5/45.4 %	11/100 %
* Síntesis	3/27.2 %		1/9.1 %	2/18.2 %	2/18.2 %	1/9.1 %	2/18.2 %	11/100 %
* Concentración	4/36.3 %	3/27.3 %	2/18.2 %		1/9.1 %	1/9.1 %		11/100 %
* Análisis		1/9.1 %	1/9.1 %	3/27.3 %	4/36.3 %	2/18.2 %		11/100 %
* Abstracción	3/27.2 %	2/18.2 %	2/18.2 %	2/18.2 %	1/9.1 %	1/9.1 %		11/100 %
* Planeación	2/18.2 %		2/18.2 %	4/36.3 %	2/18.2 %	1/9.1 %		11/100 %
* Organización	2/18.2 %	1/9.1 %	4/36.3 %	2/18.2 %	1/9.1 %		1/9.1 %	11/100 %
* Atención	5/45.4 %		2/18.2 %	4/36.3 %				11/100 %

**Nota:** Los primeros números corresponden al número de personal, en este caso 11 personas y los segundos, son el porcentaje del rango. Para su aplicación, se tomó en cuenta que tuvieran una escolaridad de carrera Técnica y/o Universitaria.

APTITUDES	BAJA			MEDIA			ALTA			TOTAL
PIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
RAZONAMIENTO			1/7.1 %		3/21.4 %	6/42.9 %	2/14.3 %		2/14.3 %	83/100.0 %
NUMEROS		2/14.3 %	1/7.1 %	1/7.1 %	2/14.3 %	6/42.9 %		2/14.3 %		83/100.0 %

# REPORTE GENERAL EVALUACION PSICOLOGICA

## PERSONAL DE CONFIANZA

### SATISFACTORES DEL TRABAJO

VALORES	0	1	2	3	4	5	
✓ Auto Respeto				4/28.6 %	3/21.4.0 %	7/50.0 %	14/100.0 %
✓ Prestigio y Reconocimiento		1/7.1 %	2/14.3 %	6/42.9 %	2/14.3 %	3/21.4 %	14/100.0 %
✓ Uso de Autoridad			6/42.9 %		5/35.7 %	3/21.4 %	14/100.0 %
✓ Sociabilidad		3/21.4 %	1/7.1 %	2/14.3 %	4/28.6 %	4/28.6 %	14/100.0 %
✓ Creatividad		3/21.4 %	2/14.3 %		5/35.9 %	4/28.6 %	14/100.0 %
✓ Servicio al Projimo	2/14.3 %	2/14.3 %		1/7.1 %	4/28.6 %	5/35.7 %	14/100.0 %
✓ Mantenerse Ocupado	1/7.1 %	2/14.3 %		2/14.3 %	3/21.4 %	6/42.9 %	14/100.0 %
✓ Medio de Vida		2/14.3 %	1/7.1 %	4/21.6 %	4/28.6 %	3/21.4 %	14/100.0 %

**Nota:** Los primeros números corresponden al número de personal, en este caso 14 personas y los segundos, son el porcentaje del rango.

### TIEMPO LIBRE

1.- Estudiar \_\_\_\_\_

2.- Dedicar más tiempo a la familia \_\_\_\_\_

3.- Hacer mis entretenimientos preferidos \_\_\_\_\_

### VALORES DEL TRABAJO

1.- Mantener a la Familia \_\_\_\_\_

3.- Por comer y vivir \_\_\_\_\_

2.- Darle educación a mis hijos \_\_\_\_\_

4.- Por dinero \_\_\_\_\_

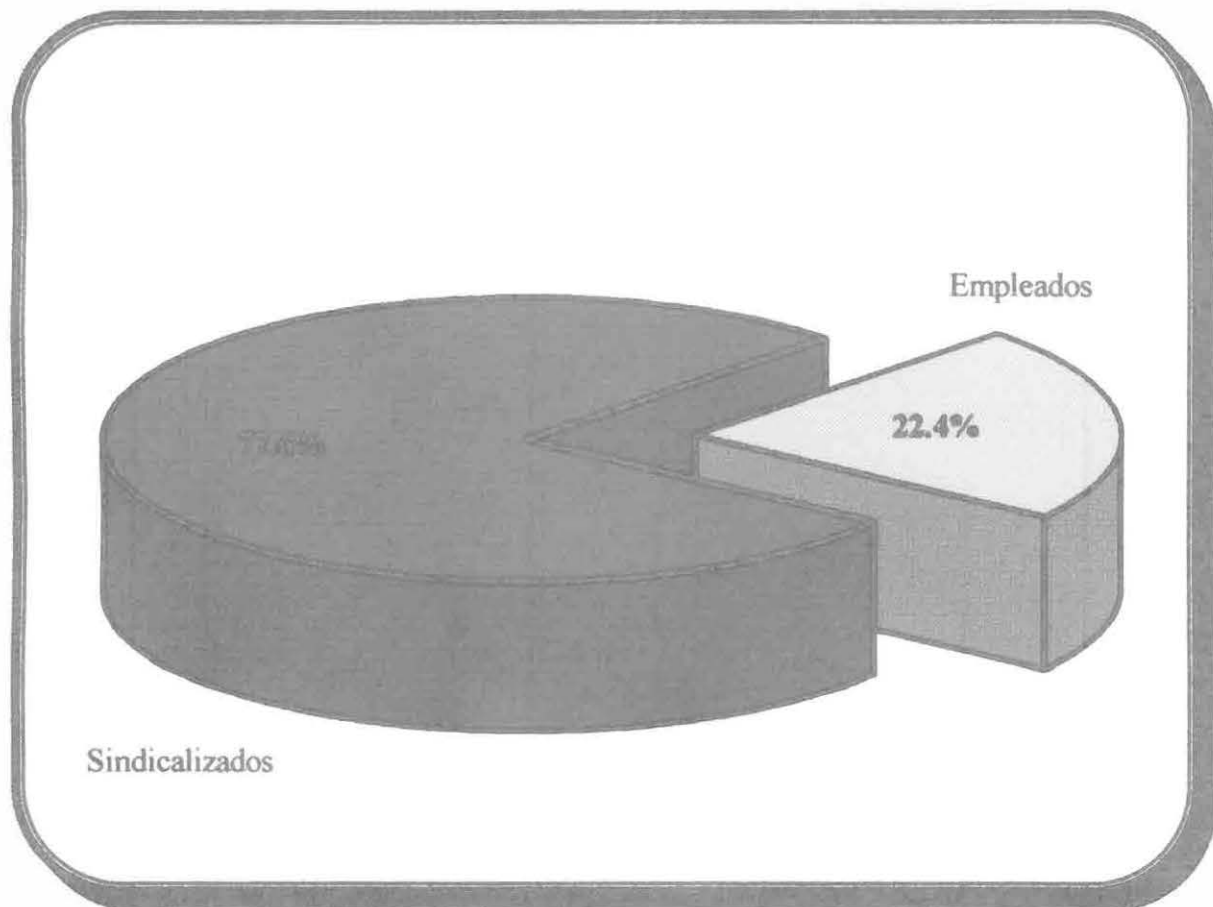
# Anexo No.4

**Fuente:** Archivo general de Laboratorios Griffith de México  
Aspectos claves del personal dentro de la Planta  
Productiva.

# Tabla I. Nivel Organizacional

1994  
Cambio  
Organizacional  
Estadística  
General.

Empleados	Sindicalizados
 <p>24</p>	 <p>83</p>
Total 107 Empleados	



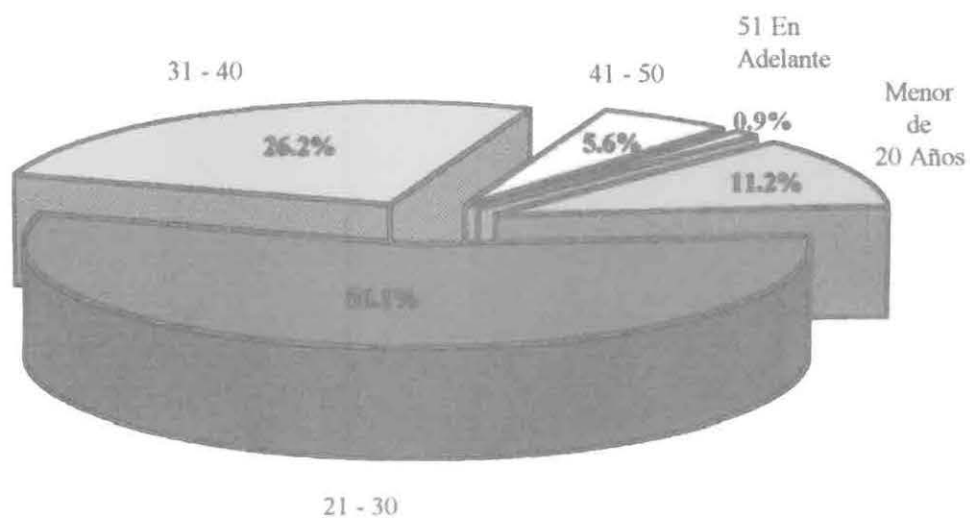
## Tabla II. Edad

1994  
Cambio  
Organizacional  
Estadística  
General.

### No de Personas

Menores de 20 Años	12
21 a 30 Años	60
31 a 40 Años	28
41 a 50 Años	6
51 en Adelante	1

### Porcentaje



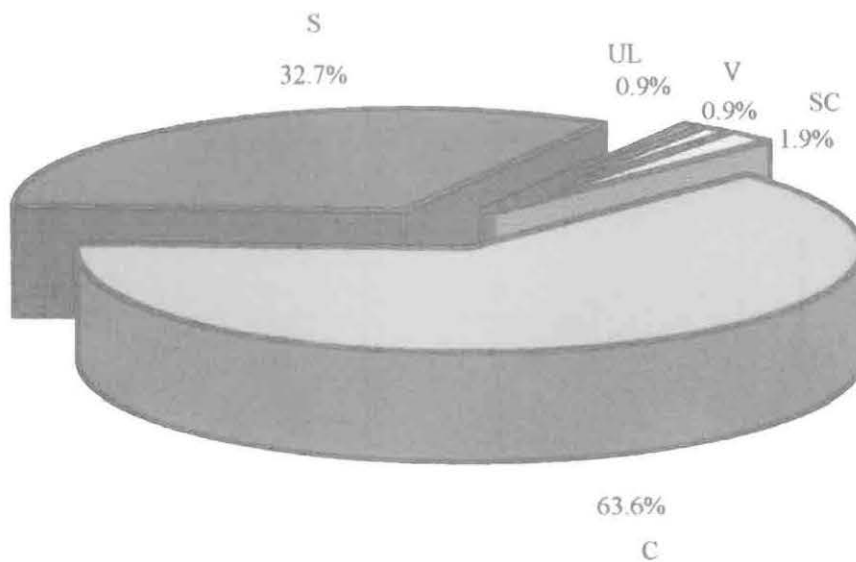
# Tabla III. Estado Civil

1994  
Cambio  
Organizacional  
Estadística  
General.

## No de Personas

Casado	68
Soltero	35
Viudo	1
Unión Libre	1
Sin contestar	2

## Porcentaje



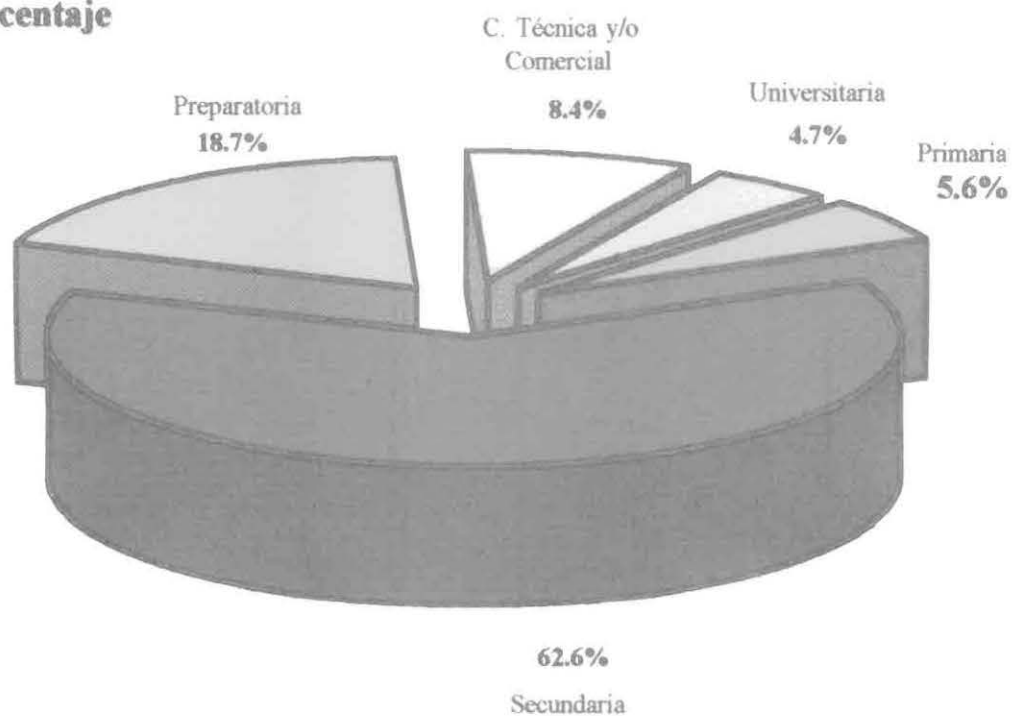
## Tabla IV. Escolaridad

1994  
Cambio  
Organizacional  
Estadística  
General.

### No de Personas

Primaria	6
Secundaria	67
Preparatoria	20
Carrera Técnica o Comercial	9
Universitaria	5

### Porcentaje



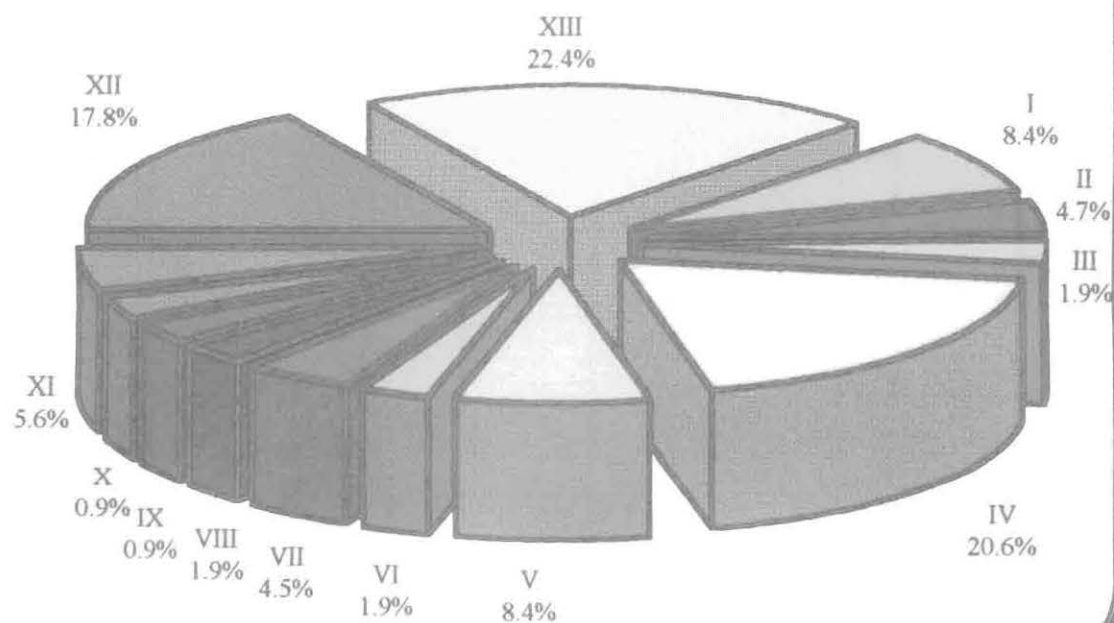


# Tabla V. Personal en Departamento

1994  
Cambio  
Organizacional  
Estadística  
General.

Departamentos	No de Personas
I. Fundas	9
II. Vegaminas	5
III. Mantenimiento	2
IV. Líquidos	22
V. Alma. de Prod. Term.	9
VI. Empaque	2
VII. Producción	5
VIII. Aseguram. de Calidad	2
IX. Antioxidantes	1
X. Recursos Humanos	1
XI. Batcheador	6
XII. Alma. de Mat. Prima	19
XIII. Mezclados	24

## Porcentaje



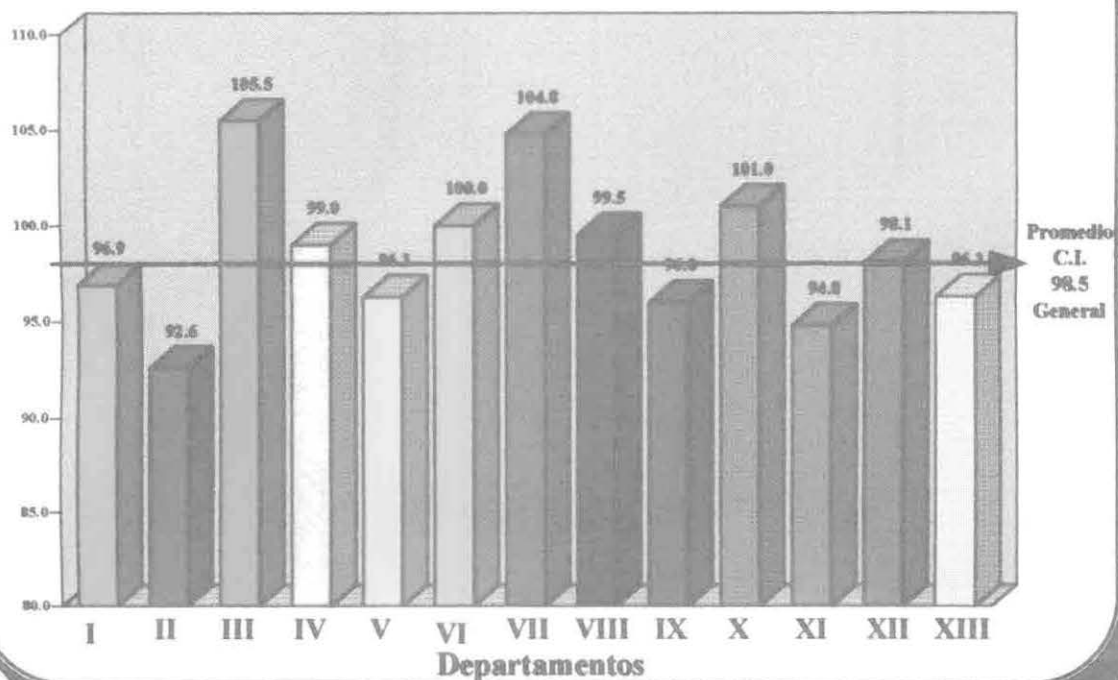
# Tabla VI. Coeficiente Intelectual

1994  
Cambio  
Organizacional  
Estadística  
General.

Departamentos                      No de Personas

I. Fundas	9
II. Vegaminas	5
III. Mantenimiento	2
IV. Líquidos	22
V. Alma. de Prod. Term.	9
VI. Empaque	2
VII. Producción	5
VIII. Aseguram. de Calidad	2
IX. Antioxidantes	1
X. Recursos Humanos	1
XI. Batcheador	6
XII. Alma. de Mat. Prima	19
XIII. Mezclados	24

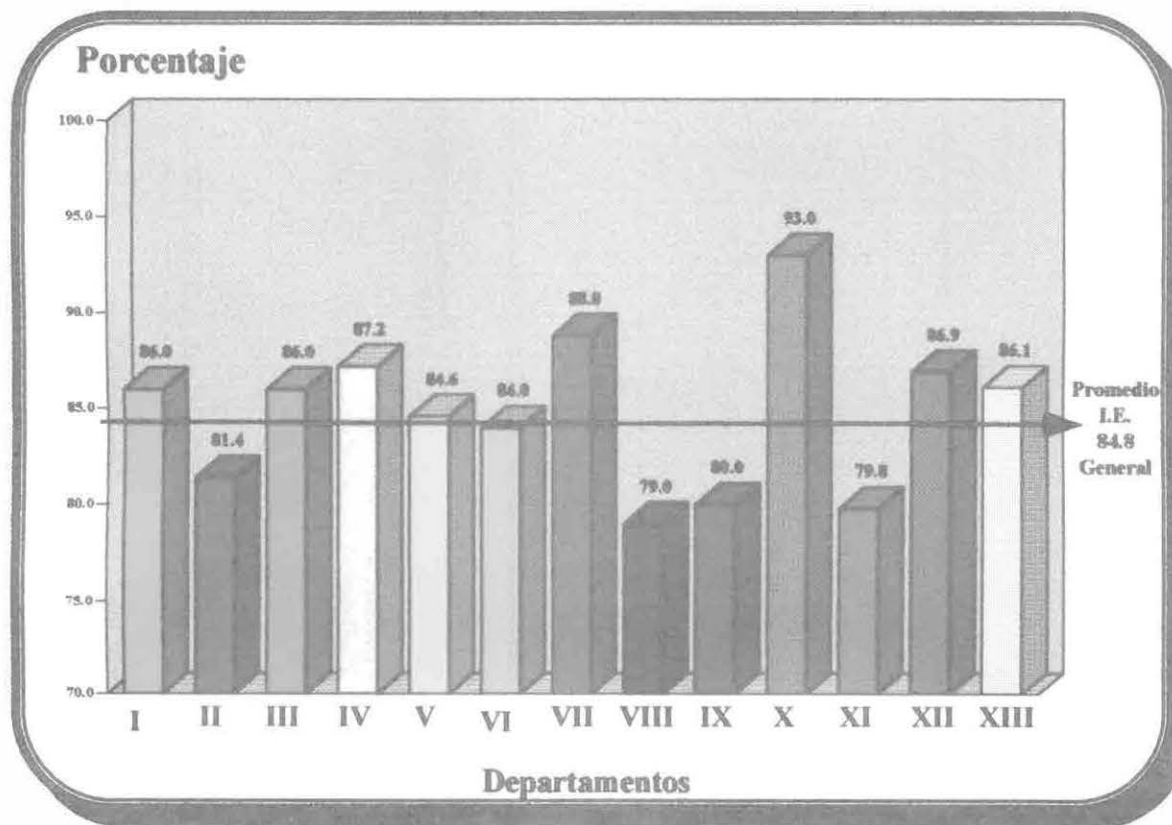
## Porcentaje



# Tabla VII. Índice de Eficiencia

1994  
Cambio  
Organizacional  
Estadística  
General.

Departamentos	No de Personas
I. Fundas	9
II. Vegaminas	5
III. Mantenimiento	2
IV. Líquidos	22
V. Alma. de Prod. Term.	9
VI. Empaque	2
VII. Producción	5
VIII. Aseguram. de Calidad	2
IX. Antioxidantes	1
X. Recursos Humanos	1
XI. Batcheador	6
XII. Alma. de Mat. Prima	19
XIII. Mezclados	24



## FUENTES

### Acervos consultados

Archivo general, Laboratorios Griffith de México, Santa Catarina, N.L.

\* Revista interna

\* Formatos de evaluación

\* Gráficas

Biblioteca Central, Universidad de Monterrey, San Pedro Garza García, N.L.

Biblioteca Benjamín Franklin, Monterrey, N.L.

### Bibliografía

1. Margulies, N. y Raia, A. Desarrollo Organizacional, México: Diana, 1986.
2. Chruden, J. y Sherman, W. Administración de Personal, México: Continental, 1986.
3. Margulies, N. y Wallace J. El Cambio Organizacional, México: Trillas, 1985.
4. Mojica, A. Memoria 3er. Congreso Internacional, Calidad Total. El Proceso de Cambio, su implementación, Monterrey, 1991.
5. Conway, R. Memoria XI. Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional. Transformándonos para entrar a un mundo sin fronteras, Monterrey, 1992.
6. Walton, M. Cómo Administrar con el Método Deming, Colombia: Grupo Norma, 1992.
7. Albrecht, K. La Revolución del Servicio, Colombia: Legis, 1990.
8. Ibañez, B. Manual para la elaboración de Tesis, México: Trillas, 1992.
9. Ferrez, P. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, México: Trillas, 1993.
10. Ishikawa, K. ¿Qué es el Control Total de Calidad, Colombia: Grupo Norma, 1982.
11. Katz, B. Cómo Gerenciar el Servicio al Cliente, Colombia: Legis, 1989.
12. Manón, H. Excelencia: Una Forma de Vida, Argentina: Javier Vegara, 1991.
13. Morgan, G. Imágenes de la Organización, México: Alfa-Omega, 1991.
14. Robbins, S. Administración Teoría y Práctica, México: Prentice-Hall, 1987.
15. Revista interna. La Cuchara del Sabor, Monterrey: Laboratorios Griffith de México, 1990.

## Entrevistas

De Martha Oralia Farías al Ing. Eduardo González, 19 de febrero de 1994.

De Martha Oralia Farías al Ing. Roberto Piña, 21 de febrero de 1994.

De Martha Oralia Farías a la Lic. Elva Irene Fernández, 25 febrero de 1994.

De Martha Oralia Farías al Lic. Javier A. Quiroga, 2 marzo de 1994.

**ENCUADERNACIONES MODERNAS**

DIEGO DE MONTEMAYOR 638 NTE.

CRUZ CON TREVIÑO

TEL. 374-02-59

**CENTRO DE COPIADO**