
UNIVERSIDAD DE BARCELONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

"GESTIONAR EL CAMBIO"

TESIS DOCTORAL PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES,
PRESENTADA POR:

DÑA.Mª. LLANOS TARRUELLA CABALLERO

DIRIGIDA POR:

PROF. DR. D. JOSE Mª CASTÁN FARRERO

Barcelona, septiembre de 1996

CAPITULO IV

EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. DEFINICIÓN

Otra de las técnicas para conseguir la implantación del cambio en las organizaciones es el cambio de la cultura organizacional, concepto de más difícil definición que los anteriores.

Autores importantes en temas de gestión empresarial como Sutton y Nelson han subrayado esta dificultad.

*"La cultura organizacional continúa siendo un tema central tanto a nivel de investigadores como de practicantes, si bien académicos y directivos han encontrado que el concepto cultura es elusivo, difícil de definir, y aún más difícil de llevar a un uso práctico"*¹. En un intento de definición, estas autoras sostienen que la cultura organizacional se refiere a *"los valores compartidos, creencias y normas que tienen los miembros de la organización"*².

Stewart D. Friedman, Jessica D. Groot y Perry Christensen, en un artículo publicado en *Expansión*³, dan una definición similar:

"Para las organizaciones la raíz de la cuestión reside en la cultura, que tiene una decisiva repercusión en la capacidad de los grupos para hacer cosas de forma colectiva. La cultura de una organización determina qué conductas son aceptables y es en las normas y convicciones de origen cultural donde casi siempre se escuda la resistencia al cambio en las organizaciones".

Luis M^a Huete y Michel Debaig⁴ señalan que las empresas avanzadas, rupturistas con los esquemas tradicionales, *"quieren hacer crecer en sus empresas los niveles de confianza mutua, el sentido de responsabilidad y el espíritu de servicio de todos los que la componen hasta conseguir que estas dinámicas lleguen a constituir el núcleo de su cultura corporativa"*. Estos autores destacan aspectos más concretos que los anteriores en la cultura organizacional.

Warren Bennis y Burt Nanus⁵, prefieren la denominación "arquitectura social" a la de cultura organizacional si bien a lo largo de su libro tienden a usarlas indistintamente. Su definición de arquitectura social subraya las características de intangibilidad, valores y normas: *"... es un intangible, pero gobierna la manera en que actúa la gente, los valores y normas que sutilmente se transmiten a grupos e individuos y la construcción de lazos de compromiso mutuo en una compañía"*, *"... normas y valores que moldean el comportamiento de cualquier organización"*. Estos autores afirman que la denominación arquitectura social *"... implica cambio y construcción y que los líderes pueden actuar sobre ella, mientras que "cultura" lleva una cierta connotación de rigidez"*.

Hombres de negocios y líderes empresariales tienen su propia definición de cultura. Mike Harper, Chairman y CEO (Chief Executive Officer) de RJR Nabisco, comentó:

*"Cultura es una actitud mental. Es la mayor arma que tiene un CEO. Cambie la cultura y cambiará el mundo"*⁶.

Un empleado de una importante compañía dio una definición poco académica pero que transmite claramente la idea:

El cambio de la cultura organizacional

"Es como hacemos las cosas por aquí". Este "... hacemos las cosas..." implica modos de actuar, códigos de conducta y valores compartidos de enorme influencia en, por ejemplo, la política de desarrollo de producto, conciencia de servicio al cliente, compromiso con el concepto de calidad, respeto medioambiental, relaciones con terceros (clientes, proveedores, etc.), políticas de recursos humanos, reconocimiento y remuneración...

La consultora Price Waterhouse afirma: *"La cultura moldea los procesos y tomas de decisiones de la organización, guía sus acciones y orienta el comportamiento individual de cada uno de sus miembros. ... Comprende los valores, creencias y actitudes inherentes a la organización"*⁷.

Identifica seis características que definen la cultura corporativa ⁸:

- Valores
- Creencias
- Clima
- Normas
- Símbolos
- Filosofía.

Si bien todas son importantes, los valores y las creencias constituyen la esencia de la cultura y las cuatro restantes son manifestaciones de ésta.

El cambio de la cultura organizacional

En su provocativo libro *"Double Your Profits" (Duplique sus beneficios)*⁹, Bob Fifer señala la creación de la cultura corporativa adecuada como uno de los factores decisivos para conseguir un aumento significativo de beneficios.

2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Bennis y Nanus¹⁰ los principales elementos que definen la arquitectura social de una organización son los siguientes:

- Sus orígenes.
- Principios operativos básicos.
- La naturaleza de su trabajo.
- Gestión de información y toma de decisiones.
- Influencia.
- Status.

En base a ellos caracterizan tres tipos diferentes de cultura organizacional:

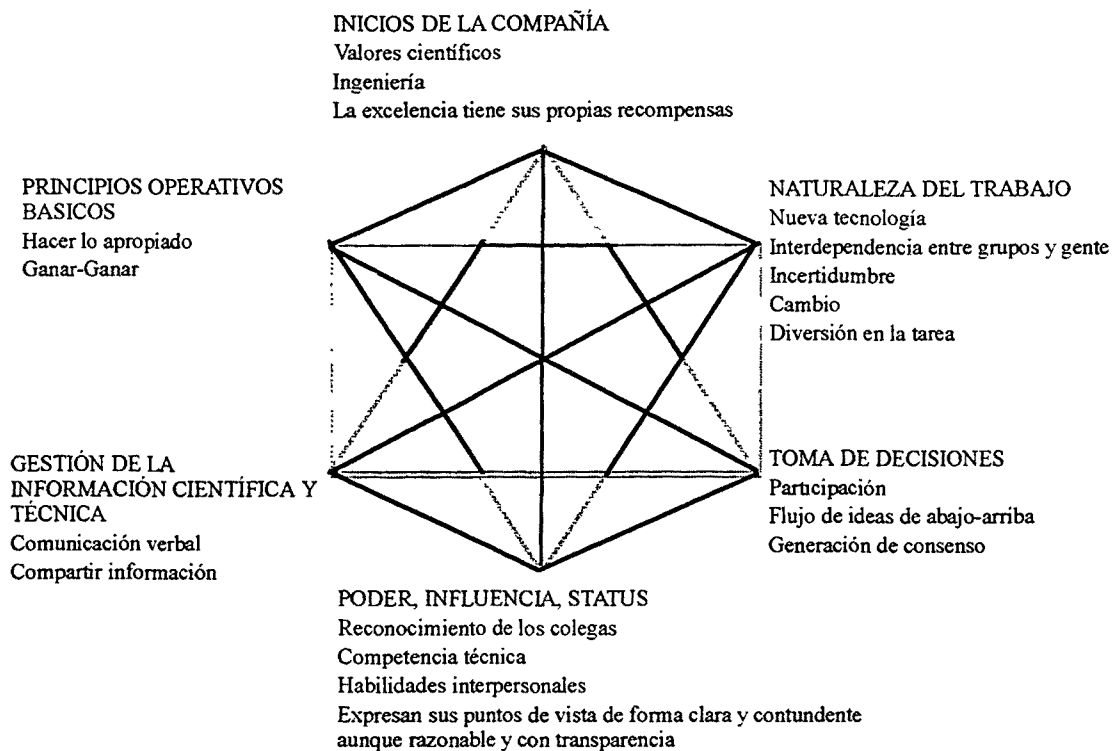
- Colegial.
- Personalista.
- Formalista.

El cambio de la cultura organizacional

Las características principales de cada tipo de cultura, según los mismos autores, son las siguientes ¹¹:

TRES ESTILOS DE ARQUITECTURA SOCIAL			
Valores/Comportamiento	Formalista	Colegial	Personalista
Bases de decisión	Dirección de autoridad	Discusión acuerdos	Dirección propia
Formas de control	Normas, leyes, recompensas, sanciones	Compromiso de grupo	Acciones alineadas con el concepto individual
Fuente de poder	Superior	Qué "pensamos y sentimos"	Qué pienso y siento
Fin deseado	Cumplimiento	Consenso	Actualización propia
A evitar	Desviaciones de la dirección autorizada. Asumir riesgos	Fracaso en alcanzar consenso	No ser fiel a sí mismo
Posición relativa	Jerárquica	Colega	Individual
Relaciones humanas	Estructurada	Orientados hacia el grupo	Orientación individual
Bases para crecimiento	Seguir el orden establecido	Pertenencia al grupo	Actuar sobre la base de conocimiento propio

Como ejemplo de una arquitectura social de tipo colegial, presentan el siguiente gráfico ¹²:



3. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Tal como se desprende de las diferentes definiciones, todas ellas enfocadas en valores, creencias y visiones, la cultura organizacional, o corporativa, es sumamente importante para que una organización pueda alcanzar sus objetivos y tenga una posición reconocida en el mercado.

El cambio de la cultura organizacional

La mayoría de los autores y hombres de negocios coinciden en que la cultura organizacional es un elemento crítico tanto para obtener (o mantener) la ventaja competitiva como para lograr el cambio requerido a efectos de adaptarse a los turbulentos entornos actuales.

William Ferguson, Chairman y CEO de NYNEX, dice: *"Para competir con éxito estamos haciendo algo más que modernizar nuestras redes y adaptar nuestros procesos de trabajo. Estamos transformando nuestra cultura corporativa en una que se defina por las personas a las que servimos y aquellos a quienes empleamos"*¹³.

Price Waterhouse señala: *"Cuando cada individuo [de la organización] está conectado a través de un conjunto de valores, objetivos y creencias, compartidos, la organización en su conjunto mejorará radicalmente su rendimiento"*¹⁴.

Una cultura correcta, bien enfocada y en línea con la estrategia es un factor tremendamente positivo. En una encuesta realizada por Price Waterhouse¹⁵, el noventa por ciento de los encuestados respondieron "cultura" cuando se les preguntó qué debía cambiar en sus organizaciones para que se conseguieran los objetivos marcados.

*"En cualquier organización, el alto rendimiento deriva de los comportamientos y decisiones apropiadas por parte de sus componentes. La cultura determina los comportamientos y decisiones"*¹⁶.

Gerard Egan sostiene: *"la cultura de una compañía, explícita o implícita, añade bien valor o bien coste"*¹⁷. Las culturas de General Motors e IBM han añadido, como reconocieron ellos mismos, coste. Las culturas flexibles, orientadas al negocio, de compañías como Intel y Motorola añaden una buena proporción de valor.

El cambio de la cultura organizacional

En consecuencia, la cultura corporativa afecta el rendimiento de la organización a través de sus "outputs", comportamiento y decisiones. El comportamiento es la manera como sus componentes se relacionan y trabajan conjuntamente, desde aspectos internos a aspectos de servicio al cliente. La cultura con su sistema de valores y normas, influencia el comportamiento de los componentes de la organización. Una manifestación es el entusiasmo y energía demostrados en el desempeño del trabajo, lo cual es revelador del grado de compromiso existente con el éxito de la organización. De la descripción de Huete y Debaig de los aspectos diferenciales de las empresas rupturistas - NH, The Body Shop, Virgin y Riu Hoteles, entre otras, si bien no se las menciona explícitamente, se desprende que las mismas han llegado a las posiciones actuales gracias a la visión de sus fundadores y a la pasión y compromiso con el proyecto empresarial que supieron infundir en los miembros de sus organizaciones. Estos autores mencionan como uno de los aspectos básicos de estas empresas rupturistas a su personal *"... Por encima de la jerarquía se encuentra la flexibilidad y el carisma directivo... el valor dominante en el diseño de la estructura corporativa es la satisfacción del cliente"*¹⁸.

Si bien el hecho no es suficientemente reconocido, la cultura corporativa tiene una incidencia directa en las decisiones y en el arrojo para tomarlas. Cuando no hay una cultura fuerte, prevalece la indecisión, pues existe inseguridad y desconocimiento de lo que es correcto, aceptado, coherente. Teniendo en cuenta las múltiples decisiones que se toman en cada nivel de la organización, una cultura fuerte, aceptada y coherente con la estrategia proporciona un marco de referencia estable que permite un proceso de toma de decisiones fluido y que las decisiones estén en sintonía con la estrategia general de la organización.

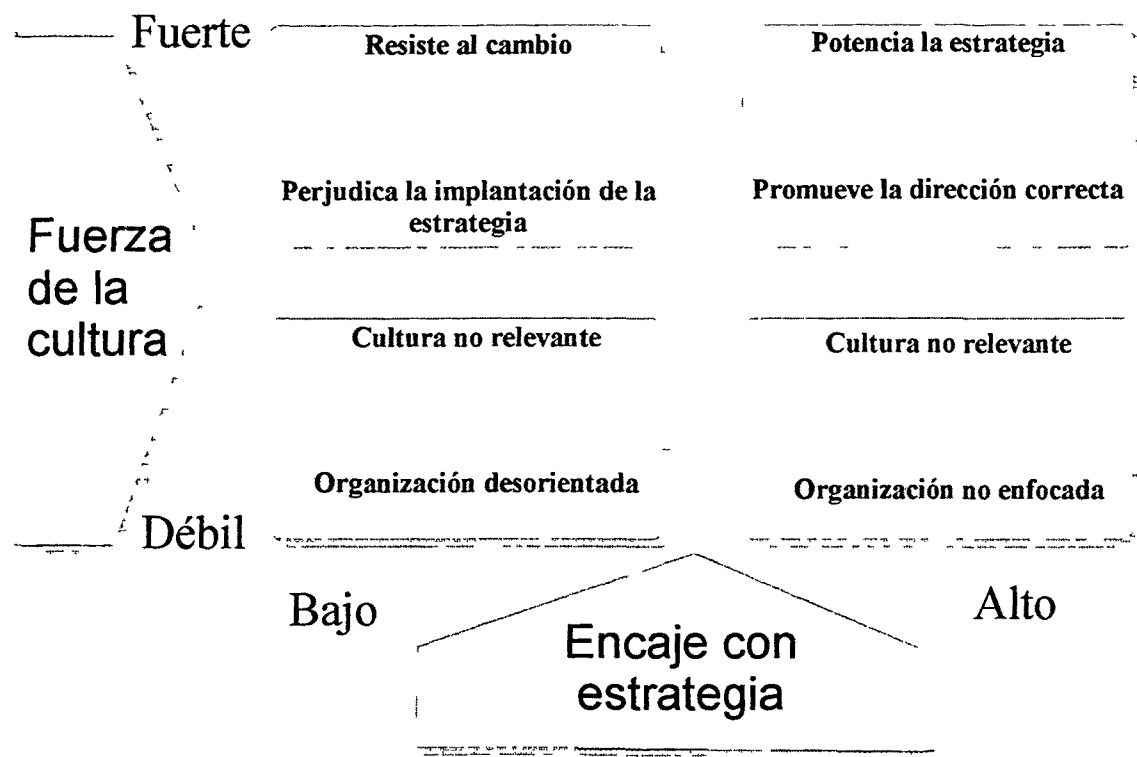
El cambio de la cultura organizacional

Dada la importancia de la cultura organizacional es pertinente preguntarse cómo se puede saber si la misma contribuye positivamente al rendimiento de la organización. Price Waterhouse ¹⁹, ofrece el siguiente cuadro para evaluar el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento de la organización y señala "*... una cultura fuerte puede ser una enorme ventaja si está en sintonía con la estrategia de la organización. Por otra parte, si tiene fallos, la fuerza de su cultura puede convertirse en una de sus mayores debilidades: toda esta tradición, todas estas creencias y normas empujan la compañía hacia la mediocridad, o quizás algo peor*".

3.1. ENCAJE DE CULTURA Y ESTRATEGIA

Las culturas fuertes pueden potenciar la estrategia o perjudicarla

El cambio de la cultura organizacional

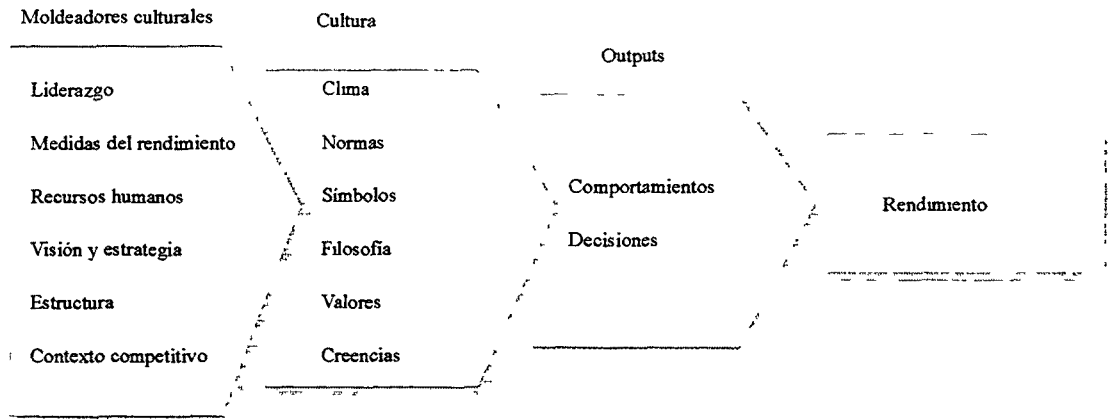


Muchas empresas obtienen su ventaja competitiva de la fuerza y cohesión de sus recursos humanos. Para atraer a gente excelente, la que marca la diferencia, el "alto rendimiento" (en términos de rentabilidad, capacidad de innovación, visión de negocio, etc.) que se deriva de una cultura fuerte, coherente, en perfecta sintonía con la estrategia, es de importancia primordial.

El modelo más apropiado para la expresión gráfica y sucinta de la importancia de la cultura organizacional y su efecto en el rendimiento (performance) de las organizaciones es el presentado por Price Waterhouse²⁰

El cambio de la cultura organizacional

Los moldeadores culturales (liderazgo, etc.) crean la cultura, que influencia los comportamientos y decisiones, que a su vez determinan el rendimiento.



Una breve digresión referida a nuestro país puede también mostrarnos la importancia de la cultura organizacional. José Luis Belío, declara: *"Desde mi experiencia tampoco cabe duda: las barreras competitivas de la empresa española son, ante todo, barreras culturales. Es precisamente ese elemento cultural, intangible, una amalgama de espíritu de iniciativa, sentido del riesgo, pasión por la mejora, descaro para competir en el escenario internacional, el que se echa de menos en buena parte de las grandes empresas españolas. Atributos que sí se encuentran en las empresas que dan beneficios y crecen y que, indefectiblemente, surgen de la personalidad, de las entrañas mismas de los equipos directivos"*²¹.

El cambio de la cultura organizacional

En una entrevista publicada en *Nueva Empresa* (sept. 95, p.12), D. Emilio Tortosa, Director General de Bancaja, afirma que para el logro de un crecimiento notable (doblar el valor del balance consolidado) *"Lo más significativo ha sido el cambio de cultura interna, esa distinta forma de entender el negocio y el trabajo en la Caja"*²².

Uno de los casos paradigmáticos que demuestran la importancia de la cultura corporativa en el rendimiento de una organización se produce cuando dos sociedades o grupos se fusionan. Dichos procesos pueden tener mucho sentido desde el punto de vista económico-sinergias, economías de escala, mayores recursos para inversión, posibilidades de un I+D más fuerte, etc., que hacen el proyecto atractivo para los accionistas de las entidades fusionadas y para el mercado de capitales en general. Sin embargo, a veces en estos procesos no se ha prestado la suficiente atención al aspecto de compatibilidad/complementariedad de las culturas corporativas, pensando que "si los números tienen sentido, el resto ya se arreglará". La realidad puede ser muy distinta, ya que en la fusión entre dos compañías con culturas fuertes pero distintas, la compatibilidad fue uno de los aspectos que requirieron más la atención de la gerencia de la entidad resultante. Incluso, en algunos casos, la incompatibilidad de culturas corporativas puede haber sido el factor determinante de que la fusión no realizase todo el potencial detectado en el momento de su planteamiento. Los esfuerzos para moldear la cultura resultante han sido en muchos casos infraestimados, y en consecuencia fue preciso realizar importantes esfuerzos adicionales no contemplados inicialmente. En conclusión, en cualquier proceso de fusión, a los planteamientos económicos se han de añadir planteamientos de cultura corporativa (compatibilidad, complementariedad, etc.).

Para que la cultura organizacional contribuya al éxito debe satisfacer tres condiciones:

1. *Diferenciar: ser un elemento principal de diferenciación.*
2. *Proyectar: basarse en un proyecto, una visión.*
3. *Participar: Debe ser conocida, compartida y participada por todos”²³.*

4. EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una de las más frecuentes preguntas que se hace el directivo de una organización es: ¿Debemos cambiar nuestra cultura? Antes de responder, es preciso plantear la hipótesis de que la compañía está en una buena situación de rentabilidad y aparentemente no enfrenta problemas. En tal circunstancia el directivo se sentirá impulsado a contestar negativamente, ya que ha sido la cultura empresarial vigente la que ha posibilitado la situación de privilegio de que se disfruta. Sin embargo, es necesario recordar que la complacencia puede ser el más importante peligro que amenaza a una organización. El entorno, la competencia, el mercado, son tan cambiantes que lo que ayer era válido mañana puede no serlo. Una cultura empresarial que fue la raíz del éxito de la empresa puede ser también la semilla de su fracaso, por haber quedado imperceptiblemente desfasada con relación a la situación actual. En sus etapas iniciales la cultura empresarial responde muchas veces a la personalidad del fundador de la empresa, el cual tiene una visión y sentido del negocio que permite el desarrollo y la obtención de una posición destacada. Los nuevos empleados observan el comportamiento del fundador como el modelo a seguir. En estos estadios iniciales, la cultura organizacional es maleable y los empleados la asimilan con relativa facilidad. Sin embargo, a medida que la empresa crece y madura, su cultura se convierte en algo más

El cambio de la cultura organizacional

definido, hasta cierto punto rígido, con poca capacidad de respuesta a los nuevos retos. El crecimiento exige de los directivos esfuerzos para mantener el equilibrio entre los diferentes intereses de las partes implicadas: accionistas, clientes, empleados, etc. La empresa entra en nuevos mercados, amplía sus productos y plantillas y el modo de operar que caracteriza la etapa inicial debe ser reevaluado para asegurarse de que está en sintonía con los tiempos actuales y, lo que es aún más importante, con la estrategia empresarial. Las presiones y problemas cotidianos pueden hacer que los directivos pierdan de vista los aspectos de la cultura organizacional señalados por destacados dirigentes y analistas del mundo de los negocios como críticos para el éxito de una organización. Tamaño, complacencia e incluso el éxito pueden ser poderosos enemigos de la puesta al día de la cultura organizacional. Está demostrado que el inmovilismo de su cultura puede destruir una empresa. Si bien su efecto no es tan inmediato o visible como por ejemplo un producto defectuoso, poco a poco la cultura organizacional errónea va erosionando la creatividad, la actitud de servicio al cliente, la confianza y el respeto mutuo.

En el otro extremo, en los casos en que la organización no ha alcanzado un rendimiento adecuado, debe revisarse su estrategia y su cultura, para orientarla en conformidad con aquellos aspectos que, en opinión de la gerencia, contribuirán a mejorar el rendimiento. Esta situación es radicalmente diferente de la anterior, ya que la necesidad de cambio es aquí más evidente y apremiante.

El cambio de la cultura organizacional es uno de los más difíciles retos para un directivo.

"...Las complejidades operacionales, organizacionales y tecnológicas a las que deben enfrentarse son enormes. A nuestro modo de ver, es la tarea más difícil que puede emprender hoy en día un gestor. Sin embargo, las organizaciones maduras deben

El cambio de la cultura organizacional

*revitalizarse de un modo u otro para competir en entornos cada vez más duros. Transformar estas organizaciones requiere un especial sentido de liderazgo que no sólo favorecemos sino que consideramos necesario si nuestras organizaciones quieren conseguir sus objetivos"*²⁴.

En este mismo sentido abundan Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler cuando comentan que en los procesos de reingeniería de negocios también habrá que cambiar *"la cultura, la medición del desempeño, los sistemas de incentivos y el estilo de la administración"*²⁵. Respecto a la cultura, señalan: *"la cultura es la más difícil de cambiar, puesto que finalmente implica el comportamiento de todos los empleados conforme la compañía se transforma de una empresa con dirección y control de funciones en una compañía con un ambiente desestratificado que enfatiza la excelencia de los procesos mediante el trabajo en equipo"*²⁶.

Según Bennis y Nanus, independientemente del tipo de arquitectura social existente -colegial, personalista o formalista-, para conseguir una transformación exitosa, deben ocurrir los siguientes hechos²⁷:

- Creación de una nueva visión, atractiva y capaz de motivar al equipo humano.
- Desarrollo del compromiso con la nueva visión.
- Institucionalización de la nueva visión.

La importancia del papel del líder para una transformación de la cultura organizacional está fuera de discusión. Es, tal como ya se ha mencionado antes una de sus directas responsabilidades, que puede (y posiblemente debe) ser compartida, pero de la que no se

El cambio de la cultura organizacional

debe abdicar. El cambio de cultura empieza en la cúpula de la organización, siendo una de las maneras más efectivas para lograr el cambio el ejemplo del dirigente y la coherencia de sus actos con los valores que quiere institucionalizar.

El desafío del cambio de cultura es apasionante, ya que no se consigue a través de la cadena jerárquica ni es algo tangible que se pueda producir mediante un proceso de fabricación. Se debe moldear perseverando en aquellos valores y actitudes que fructificarán en el cambio deseado. Como dijo Lee Gammill, Jr., Vice Presidente Ejecutivo de New York Life Insurance Company, "*... cambiar la cultura corporativa lleva tiempo; la gente no cambia de la noche a la mañana, pero aceptará el cambio si cree en él y tiene un interés personal en ello*"²⁸.

Uno de los frenos más importantes para el cambio de cultura organizacional es la lógica resistencia de los miembros de la misma, ya que pueden ver el cambio como una amenaza para sus posiciones, conseguidas después de muchos esfuerzos en la empresa. Si hay algo que la gente detesta es la incertidumbre provocada por un cambio sin la adecuada política de comunicación. Puede ser un factor debilitante de la organización, que paraliza la iniciativa de la gente. El que propugna y dirige el cambio debe reconocer este hecho, así como la natural resistencia de una fuerte cultura organizacional a cambios sustanciales. Es por eso que el proceso de cambio debe ser una labor constante, enfocada, y apoyada en un robusto proceso de comunicación abierta y honesta sobre la nueva visión, sobre el papel y la contribución de cada uno para conseguir el cambio y especialmente, sobre la necesidad del mismo y las ventajas que reportará a la organización.

El cambio de la cultura organizacional

Este proceso de comunicación debe contribuir significativamente a disminuir la incertidumbre. Asimismo, el apoyarse en los aspectos positivos de la cultura actual, en aquellos valores compartidos que deben ser conservados es una fuente de estabilidad que ha de usarse como palanca para propulsar el cambio organizacional perseguido.

Un primer paso del proceso de comunicación para conseguir la adecuada mentalización de cambio organizacional, puede ser una argumentación convincente sobre los peligros que acechan a la organización si no se transforma.

La gestión del cambio cultural, según Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, *"requiere una clara comprensión de los patrones actuales de comportamiento y cultura de las personas en un negocio y la intención deliberada de cambiarlos por otra forma de comportamiento"*²⁹.

Price Waterhouse pone de relieve la paradoja que cualquier cambio, para coronar sus objetivos con éxito y eliminar la sensación de turbulencias e inseguridad que genera, requiere grandes dosis de estabilidad³⁰.

"... hemos identificado seis fuentes potenciales de estabilidad, que puedan ayudar a equilibrar la paradoja del cambio/estabilidad y facilitar que los programas de cambio tengan éxito". Una de estas fuentes es la cultura organizacional. La consultora sostiene que "..... si bien un cambio en cultura es muchas veces deseable, algunos elementos de cultura organizacional son fuentes de estabilidad. Las compañías con programas de cambio exitosos identifican, comunican y construyen sobre elementos de cultura tales

El cambio de la cultura organizacional

como creencias arraigadas profundamente, normas aceptadas y valores reconocidos que no necesitan cambiar y que posiblemente soportarán los programas de cambio"³¹.

*"La durabilidad y enraizamiento de la cultura corporativa proporcionan continuidad - un activo importante -, pero también hacen difícil un cambio de culturas"*³².

La resistencia al cambio de cultura es fuerte. Philip E. Atkinson³³ menciona la Ley de Familiaridad como uno de los obstáculos a vencer para conseguir el cambio.

Su tesis afirma que en un cambio de cultura organizacional existe muchas veces una confusión entre teoría e implantación, que el autor llama Ley de Familiaridad. Los gestores confunden el conocimiento de un concepto con su aplicación en la práctica. La Ley de Familiaridad genera rechazo y desorden y puede aniquilar grandes iniciativas.

Algunas de las dificultades para el cambio de cultura organizacional que identifica son:

- El cambio propuesto no representa nada nuevo ("ya lo hemos oído antes").

Según la Ley de Familiaridad, el hecho de que anteriormente se haya comentado una posible acción no significa que se haya implantado. En el citado artículo dice Atkinson:

"En algunas empresas, los directivos creen que si hablan sobre el cambio, éste se implanta. Nada más lejos de la realidad".

- Excelente teoría y deplorable implantación.

El cambio de la cultura organizacional

Muchas veces hay un nivel de análisis muy profundo y detallado, pero no está reflejado en la implantación. *"Sin acción no hay cambio. Incluso, en organizaciones sumamente analíticas e inmovilistas, se llega a la situación de parálisis por análisis"*.

- La familiaridad con un concepto no equivale a su aplicación.

Se deben obviar análisis académicos y proyectar acción, analizando sus resultados y evaluando acciones correctoras. "El cambio cultural es principalmente una ciencia práctica basada en la teoría de la acción. Debemos proyectar acción masivamente".

- "Abogados del diablo".

Identificar diez razones para hacer que una idea fracase. Es una situación típica, y demuestra que la gente inmovilista y reacia a cualquier cambio encuentra razones para criticar las nuevas ideas, incluso antes de que las mismas hayan sido acabadamente elaboradas y analizadas.

Una vez reconocida la necesidad de cambio de cultura e identificadas las posibles resistencias, el siguiente paso es abordar el proceso de cambio.

Warren Bennis³⁴ en su artículo "Introducing Change", sostiene que cualquier cambio es como una obra en tres actos:

- Acto primero: crear la visión
- Acto segundo: cambiar el sistema e implantarlo

El cambio de la cultura organizacional

- Acto tercero: estabilizar y poner en funcionamiento los cambios implantados en el acto segundo.

Gerard Egan³⁵, indica dos pasos fundametnales para cambiar la cultura. En el primero, mediante una auditoría se determina la cultura vigente, qué debe ser cambiado, y, en el segundo se desarrollan e implantan las estrategias requeridas para el cambio cultural.

Entender la cultura actual significa:

- 1) explorar "la manera como hacemos las cosas aquí" en cada una de sus dimensiones clave, identificando valores compartidos, asunciones, creencias, normas...,
- 2) determinar qué es lo que mantiene vigentes estos patrones de comportamiento,
- 3) efectuar un análisis coste-beneficio del cambio de cultura.

Egan señala que la auditoría de la cultura no se ha de realizar a nivel de laboratorio, debe ser un trabajo de naturaleza muy práctica.

4.1. ESTRATEGIAS

Existen tres géneros de estrategias para cambiar la cultura, según Egan:

- 1) Estrategias basadas en las realidades del negocio.

Abordan el cambio cultural a través de la estructura, recursos humanos, sistemas de gestión, sistemas de supervisión, liderazgo, etc. Una modalidad es pensar en una estrategia que implique un cambio cultural radical. Este cambio de estrategia es ya un cambio cultural. También se pueden emplear enfoques modernos, como calidad, *total quality management*, reingeniería, etc., para provocar cambios culturales. Otra línea es la reorganización interna para cuestionar y cambiar la cultura. En este sentido, la oposición centralización-descentralización, el cambio de definiciones de los puestos de trabajo, la eliminación de mandos intermedios creando estructuras más planas, etc., pueden provocar un cambio de cultura. También se puede considerar la gestión de recursos humanos como una palanca para crear un cambio (selección, promoción, formación, desarrollo, etc.).

2) Estrategias ligadas al cambio.

El principio básico es aquí ligar el cambio de cultura a cada proyecto, programa o esfuerzo de cambio. Significa que debemos actuar siempre de acuerdo con la nueva manera de pensar, reforzando la idea de que cuando hablamos de cambio en realidad estamos hablando de acción. El objetivo es que la nueva manera de actuar según los cambios esperados reemplacen gradual e imperceptiblemente a la otra, sin traumas y de forma natural.

Egan también señala la posibilidad de usar las crisis para tener un mayor apoyo en los cambios; habla incluso de crear mini-crisis, de forma que la necesidad de cambios se haga más patente. Afirma que muchos casos de cambios culturales con éxito han sido el

El cambio de la cultura organizacional

resultado de crisis empresariales, en las cuales el sistema es más abierto, permeable y susceptible, más receptivo a los cambios.

3) Estrategia de ataques frontales.

Implica la constitución de pequeños grupos que vayan fomentando la nueva cultura con fuertes campañas programáticas para promover los nuevos valores y actos simbólicos coherentes con la nueva cultura. Si bien esto no cambia la cultura, envía mensajes fuertes y profundos a la organización. Egan comenta que los líderes efectivos saben cuándo y cómo usarlos para que su impacto se extienda a todas las personas de la organización.

En resumen, el principio es muy simple: establecer una cultura que sirva al negocio.

Philip E. Atkinson³⁶ propone los siguientes comportamientos para el proceso de cambio cultural, subrayando que no hay recetas milagrosas que produzcan resultados a corto plazo y que la misma situación admite diversos caminos para buscar la solución.

- Las iniciativas de cambio deben ser sostenibles, lo cual se consigue a través de la comprensión y aceptación del cambio y de la conciencia del papel que juega cada uno en el proceso.
- El conocimiento no es suficiente, hay que añadir acción de forma masiva. Para impulsar el cambio se necesitan esfuerzos importantes, perseverancia y no descorazonarse a la primera dificultad si se cree que se está en el camino correcto.

El cambio de la cultura organizacional

- Aprender y modificar a medida que se avanza. Por muy detallada que haya sido la planificación de las acciones para lograr el cambio, algunas cosas se habrán pasado por alto, ya que al tratar de introducir variaciones en la manera de actuar de las personas no se pueden prever las reacciones. Hay por tanto un cierto grado de incertidumbre en el proceso, por lo que éste debe ser constantemente supervisado, para identificar las correcciones que requiera. A través de la acción se aprende.
- Implicación. Como subrayan varios autores, el enfoque para perseguir el cambio necesita un alto grado de compromiso, no se puede conseguir desde "las torres de marfil" o como si fuera un mero proceso químico. Es necesario un fuerte compromiso de la alta dirección para demostrar que el objetivo de cambio y el proceso que lo persigue es prioritario.
- La ley de repetición. Practicar una y otra vez, repetir comportamientos es vital para conseguir el cambio. En la vida diaria, en los deportes, se observa esta ley: muchas acciones se realizan de forma automática, casi instintiva. En las organizaciones debe conseguirse lo mismo. Dice Egan: *"Es un proceso en el que cada atleta, estudiante, directivo o padre cree para mejorar sus habilidades personales, y es el primer paso para transitar de la teoría a la acción y al éxito"*³⁷.

5. IMPULSORES DEL CAMBIO

Price Waterhouse³⁸ sostiene que los cambios de las características de una cultura deben efectuarse mediante el cambio de las fuerzas que la moldean. Es decir, propone un enfoque indirecto para un cambio sustancial, con los siguientes pasos³⁹:

- 1) Correcta apreciación del entorno competitivo.

Entender el negocio, el entorno competitivo, las fuerzas que lo afectan, etc.. es el primer paso para entender y moldear la cultura de una organización.

- 2) Adoptar una estrategia clara, concisa y bien formulada.

Una excelente estrategia ayuda a cambiar la cultura, sobre todo si es comprendida y aceptada por los miembros de la organización. Los gestores hábiles usan la estrategia para diferenciar el carácter de su compañía y crear cultura.

- 3) Ser visible y auténtico.

El liderazgo de los altos directivos, su compromiso, la amplitud de su comunicación y la coherencia de sus actos con los cambios que preconizan son factores decisivos. La diferencia entre un líder y un gestor es que aquél crea cultura, impulsa y genera innovación, y éste administra.

El cambio de la cultura organizacional

4) Adecuar los indicadores de rendimiento.

Mientras la cultura cambia, es posible que los indicadores de rendimiento no se modifiquen; incluso puede haber una superposición entre los antiguos y los actuales. Los indicadores de rendimiento deben adecuarse a la nueva cultura y sus objetivos.

5) Crear espíritu de equipo.

Fomentar actitudes que lleven a evitar personalismos y a compartir, y reducir niveles jerárquicos hacia organigramas más planos e incluso establecer la estructura a partir del concepto de servicio al cliente.

6) Favorecer el proceso en dos direcciones: de arriba-abajo y de abajo-arriba.

Reconocer las iniciativas de cambio que vienen de la base, ya que ésta por su proximidad a los clientes y a las operaciones cotidianas puede ser una fuente importante de sugerencias y mejoras. Favorecer un clima en que todos los miembros de la organización se involucren en el proceso de mejora, fomentando su capacidad creativa y ofreciendo oportunidades para que puedan contribuir a él.

Colin Price, consultor de empresas con amplia experiencia en procesos de cambio cultural, menciona las siguientes "técnicas de implantación"⁴⁰.

1) Rechazar la idea " de nuevo otra iniciativa".

Las empresas se encuentran a menudo inundadas por diferentes iniciativas de moda. Pero el cambio cultural no consiste en simples proyectos de reorientación de los fundamentos del pensamiento y el comportamiento.

2) Implicar al interesado.

El personal operativo es el más cercano a los hechos y tiene confianza en sí mismo para implantar nuevas etapas. Los proyectos de cambio en los que no se consulta a las personas que más pueden aportar para alcanzarlo tienen pobres perspectivas de éxito. Crear un plan de cambio realista requiere la cooperación del personal de las unidades operativas.

3) Clarificar la necesidad del cambio.

Muchas organizaciones no reaccionan hasta que no se encuentran en plena crisis, cuando con frecuencia es ya demasiado tarde. Los empleados necesitan estar convencidos de que el cambio es imperativo, deseable, y no un truco de la dirección para la reestructuración.

4) No desistir si las cosas no marchan correctamente desde el principio.

El cambio cultural es un objetivo a largo plazo y no algo rápido y milagroso. Los agentes del cambio deben pensar en términos de largo plazo y trabajar a menudo contra oposiciones cínicas para superar las inevitables barreras organizacionales.

5) Comunicar, comunicar, comunicar.

Los rumores y la desconfianza pueden socavar el proceso de cambio cultural. Para evitar esto hay que asegurarse de que existe, a lo largo de los estadios del proceso, una comunicación honesta y efectiva.

6) Encontrar los pioneros, y entonces animarlos y motivarlos.

Liberar la energía de los directivos y detectar las fuentes de frustración reprimidas puede ser un poderoso método para la viabilidad del cambio.

7) Conquistar sobre corazones y mentes.

Aunque difíciles de medir, la confianza y la lealtad de los empleados son vitales para el éxito de un programa de cambio de cultura. En última instancia, el comportamiento está determinado por lo que los individuos sienten por la organización. Si poseen herramientas adecuadas y entusiasmo pueden alcanzar muchas metas. Pero las mejores herramientas son inútiles si la personas son indiferentes.

8) Planificar detalladamente.

Puesto que el cambio de cultura parece algo intangible, existe una tendencia a creer que no puede ser planeado ni controlado. Pero incluso la planificación de los más pequeños detalles ayuda a conseguir el éxito, y proporciona referencias y seguridad a aquellos que soportan incertidumbres.

9) Hacer cambios relevantes para el negocio.

El personal necesita comprender la necesidad de un cambio y qué significa para ellos antes de comprometerse. El cambio no vinculado a objetivos claros del negocio puede ser percibido como una mera "nueva idea" de la dirección.

10) Suprimir las fronteras, reconocer que no hay límites.

El cambio cultural debe ser un proceso holístico, sin dominios feudales ni maniobras políticas. En muchos casos, la dirección tiene que constituirse en un ejemplo del nuevo comportamiento para que los empleados admitan que el cambio afecta a toda la compañía.

11) Implicar pronto a los usuarios.

Mediante la temprana cooperación del personal en el proceso para desarrollar una visión compartida, los altos directivos obtendrán su compromiso en los subsiguientes cambios.

12) Proporcionar los recursos apropiados.

Proporcionar recursos insuficientes para el cambio de cultura es peor que no hacer nada. El resultado es el cinismo y una reducida habilidad para alcanzar el cambio real. Una vez que el cambio de cultura está en marcha, debe ser perseguido con todas las fuerzas.

13) Desarrollar una visión basada en el análisis formal.

Las ideas preconcebidas no son una buena base para apoyar un programa. Para que éste sea efectivo, la razón del cambio debe estar bien documentada y su análisis ha de aspirar a convencer a cualquier persona de la organización.

Referencias

1. **Sutton Charlotte D. y Nelson Debra.** "Elements of the Cultural Network: The Communicator of Corporate Values", en *Leadership & Organization Development Journal*, (Volumen II, nº 5, 1993), p.3.
2. *Ibid.*,
3. **Expansión - Nuevas ideas de management.** "Un equilibrio entre el trabajo y la vida", (17 de febrero, 1996). pp.5-6.
4. **Huete Luis Mª y Degaig Michel.** *Hacia un nuevo paradigma de gestión* (Mc. Graw-Hill. 1996), p.143.
5. **Bennis, Warren y Nanus, Burt.** *Leaders, the strategies for taking charge.* (Harper & Row Publishers, 1985), pp.110-111.
6. **Price Waterhouse.** *Corporate Culture: A competitive advantage or not.* (1995). Documento completo.
7. **Price Waterhouse.** *The Paradox Principles*, (Irwin, 1996), p.94.
8. *Ibid.* p.96.
9. **Fifer, Bob.** *Double your profits* (Lincoln Hall Press, 1993), p.53.
10. **Bennis, Warren y Nanus, Burt.** *Leaders, the strategies for taking charge.* (Harper & Row Publishers, 1985)
11. *Ibid.*, p.138.
12. *Ibid.*, p.122.
13. **Price Waterhouse,** *Corporate Culture: A competitive advantage or not?* (1995).
14. *Ibid.*
15. **Price Waterhouse.** *The Paradox Principles.* (Irwin, 1996), p.94.
16. *Ibid.*, p.96.
17. **Egan Gerard.** "Cultivate your culture", en *Management Today*, (abril, 1994), p.39.
18. **Huete Luis Mª y Debaig Michel.** *Hacia un nuevo paradigma de gestión* (Mc. Graw-Hill, 1996), p.143.
19. **Price Waterhouse.** *The Paradox Principles*, (Irwin, 1996), p.94.
20. *Ibid.*, p.103.
21. **Belio, José Luis.** "Los Retos del Mercado Global", en *El País-Negocios*, (27 de noviembre, 1994).
22. **Barbero Jesús,** "Más cerca de los clientes" entrevista con D. Emilio Tortosa, *Nueva Empresa* nº 401 (septiembre, 1995), p.12.
23. "Cultura de Empresa: un arma frente a la crisis", en *Les Eche*, (2 de noviembre de 1995).

El cambio de la cultura organizacional

24. **Bennis, Warren y Nanus, Burt.** *Leaders, the strategies for taking charge* (Harper & Row Publishers, 1985), p.150.
25. **Johansson, Mc. Hugh, Pendlebury y Wheeler.** *Reingeniería de procesos de negocios.* (Limusa-Editores, 1995), p.219.
26. *Ibid.*, p.141.
27. **Bennis, Warren y Nanus, Burt.** *Leaders, the strategies for taking charge* (Harper & Row Publishers, 1985), p.141.
28. **Price Waterhouse.** *Corporate Culture: a competitive advantage or not.* (1995), Documento completo.
29. **Johansson, Mc. Hugh, Pendlebury y Wheeler.** *Reingeniería de procesos de negocios.* (Limusa-Editores, 1995), p.224.
30. **Price Waterhouse.** *The Paradox Principles.* (Irwin, 1996), p.94.
31. *Ibid.*, p.39.
32. *Ibid.*, p.94.
33. **Atkinson, Philip,E.,** "Cambio de cultura: Familiaridad y vuelta a lo básico" en *Management Services*, (febrero, 1994), pp.18-20.
34. **Bennis Warren** "Introducing Change" en *Executive Excellence* (noviembre, 1994), pp.9-10.
35. **Egan Gerard.** "Cultivate your culture" en *Management Today*, (abril, 1994), p.39.
36. **Atkinson, Philip E.,** "Cambio de cultura: Familiaridad y vuelta a lo básico" en *Management Services*, (febrero, 1994), pp.18-20.
37. *Ibid.*, p.20.
38. **Price Waterhouse.** *The Paradox Principles* (Irwin, 1996), p.94.
39. *Ibid.*, p.116.
40. **Price, Colin.** *Culture Change. Case Studies in the management of large-scale change* (Price Waterhouse Management Consultants, 1995).

CAPITULO V
PROYECTO PARA GESTIONAR EL CAMBIO

1. INTRODUCCIÓN

Las técnicas de rediseño de procesos, *Benchmarking* y el cambio de la cultura organizacional desarrolladas exhaustiva y profundamente en esta tesis, son utilizadas para promover el cambio en las organizaciones y adaptarse a las variaciones que se producen de forma continua en el entorno económico y es de resaltar que la aplicación aislada de cada una de ellas no produce todos los resultados esperados. Una de las razones es que estas técnicas no se acompañan de la aplicación de medidas de implantación.

En este capítulo abordamos un proyecto para gestionar el cambio que optimice estas técnicas utilizándolas conjuntamente. Este proyecto propuesto es punto de una investigación profunda realizada en los programas de cambio de diferentes empresas consultoras de ámbito mundial¹.

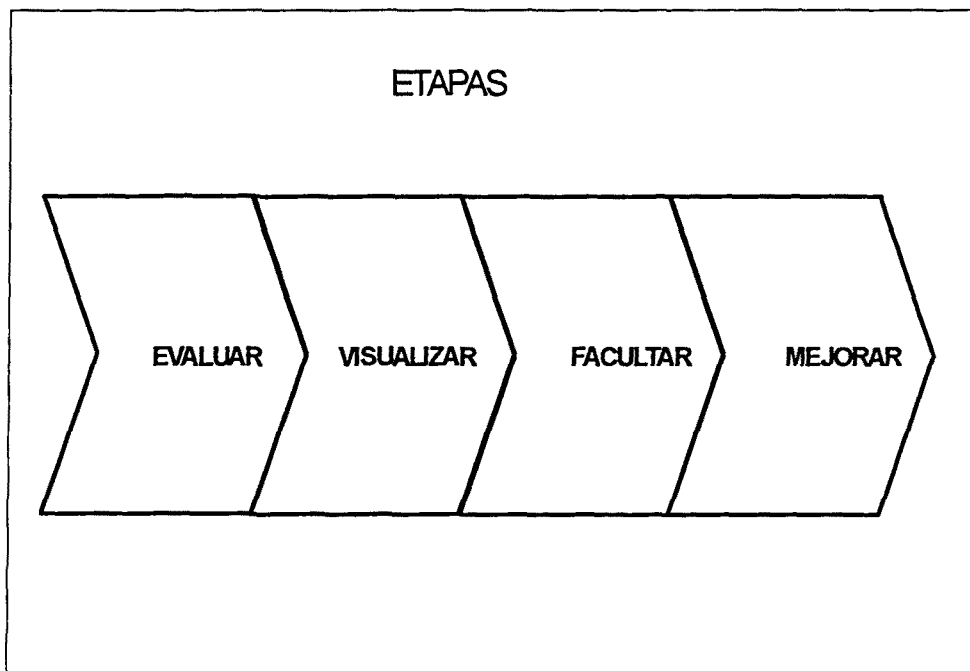
2. GENERALIDADES

Al proyecto de cambio propuesto lo denominaremos "GESTIONAR EL CAMBIO" (GC). El proyecto se consagra a identificar los beneficios específicos que busca la organización y a implantar después los cambios necesarios para obtenerlos. Es fundamental para garantizar dichos beneficios emplear un conjunto coherente de medidas de rendimiento, durante todo el proyecto, que nos indiquen el grado de avance hacia los objetivos perseguidos.

La metodología usada en este proyecto combina los factores esenciales de toda implantación acertada de cambios, que a nuestro juicio son:

- El rediseño de procesos y la organización.
- La formación.
- La tecnología.
- La integración de sistemas de información.

Constará de cuatro etapas:



Estas etapas se conciben de forma flexible y proporcionan un marco de referencia en la puesta en práctica de los cambios operativos y tecnológicos requeridos para implantar las estrategias de la organización y alcanzar una ventaja competitiva.

Es también un marco de referencia práctico para abordar las cuatro preguntas principales de todo proyecto de cambio:

1.- ¿Qué es necesario hacer?

1.- Definir un conjunto completo de actividades útiles para lograr el cambio gestionar el cambio proporciona una guía al gestor del cambio al destacar ciertas actividades para tipos específicos de proyectos.

2.- ¿Cuándo debería hacerse?

2.- Gestionar el cambio define la secuencia en que deberán incluirse las actividades e identifica sus interrelaciones y dependencias.

3.- ¿Cómo debería hacerse?

3.- Gestionar el cambio suministra instrucciones específicas sobre las actividades y técnicas, por ej.:

- * Evaluación del entorno y de las prestaciones actuales.
- * Desarrollo de la organización, etc.

4.- ¿Cómo se implantan acertadamente los cambios?

4.- Gestionar el cambio señala las actividades propias del proyecto y las actividades de gestión de la transición:

- * Revisión del avance del proyecto.

- * Técnica de evaluación.
- * Revisión y gestión de riesgos.

3. OBJETIVOS

Los objetivos generales de la utilización de gestionar el cambio en un proyecto consisten en facultar a una organización para:

- **Responder a un impulsor del cambio.**

Los impulsores del cambio cumplen una función importante dentro del proyecto; cuanto más estratégico sea el impulsor y mayor el número de impulsores, tanto más amplio será el alcance del proyecto de cambio.

- **Resolver un problema de negocios que atraviesa departamentos funcionales o dimensiones de la organización.**

El impacto de un solo impulsor del cambio se puede sentir en muchos departamentos y funciones. Por ejemplo, incrementar la eficacia dentro del ciclo de desarrollo de un producto nuevo implica no sólo a diseñadores de nuevos productos, sino también unidades de marketing, ingeniería, fabricación y servicios.

Responder a los impulsores del cambio a menudo requiere un cambio que atraviesa las dimensiones de la organización o cambios en más de una de las siguientes dimensiones de la organización: personal, procesos, estructura y tecnología.

- Mejorar el desempeño.

Mejorar las prestaciones del negocio puede parecer un concepto indefinido, pero gestionar el cambio permite que las organizaciones identifiquen concretamente lo que debe cambiar para que mejoren las prestaciones. Esto implica el empleo de medidas o indicadores de rendimiento para obtener resultados en áreas que son de suma importancia para los clientes de la organización y otros implicados.

Estas medidas se despliegan en forma de cascada dentro de la organización, de modo que todos los empleados estén enterados de aquellas actividades y comportamientos que son esenciales para el éxito de la organización y sean renumerados por los mismos.

El empleo de esta metodología de gestionar el cambio permite que la organización conozca qué actividades y comportamientos son esenciales y que implante los cambios requeridos para garantizar que dichas actividades y comportamientos formen parte de la cultura de la organización.

La metodología gestionar el cambio permite que se consigan notables mejoras de negocio al abordar todas las facetas de la empresa, analizando las sinergias y las dependencias y determinando todo lo que necesita ocurrir en un proyecto de cambio bien gestionado.

La metodología se divide en cuatro etapas, cada una de ellas en fases y éstas a su vez en actividades, compuestas de pasos.

Etapas.- Agrupaciones de fases relacionadas que definen las principales actividades que se realizan en un proyecto para gestionar el cambio.

- Fases.- Agrupaciones de actividades relacionadas que se realizan para generar un producto necesario para la fase siguiente.
- Actividades.- Actividades de trabajo que describen lo que es necesario hacer para realizar el trabajo indicado en la fase.
- Pasos.- Para cada actividad se definen una serie de pasos, que indican cómo realizarla.

4. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO (FCE)

Un proyecto para gestionar el cambio tiene su misión, estrategias y factores claves del éxito. Generalmente la misión por la que se emprende un proyecto gestionar el cambio consiste en mejorar las prestaciones de una organización.

La consecución de los objetivos de la misión depende de tres estrategias claves, las cuales requieren que el equipo del proyecto:

- Se concentre en mejorar apreciablemente las prestaciones en áreas que son importantes para la organización y para los implicados (propietarios, clientes, dirección y empleados).
- Desarrolle constantemente el consenso para el cambio en todos los niveles de la organización, comenzando por la dirección de nivel ejecutivo y sus implicados (propietarios, clientes, dirección y empleados).

- Desarrolle e implante un plan de cambio que conduzca a una mejora apreciable de las prestaciones.

Los factores clave del éxito son aquellas pocas áreas donde "todo debe salir bien" para que la misión se cumpla². También podríamos definirlos como "las cosas esenciales que la organización debe realizar a un nivel de excelencia para conseguir el fin propuesto de mejorar las prestaciones", o "las cuatro o seis actividades de cuyos resultados satisfactorios dependerá el éxito del funcionamiento de la organización".

El hospital Shouldice, en Canadá, considera factores clave del éxito la especialización en un sólo tipo de operación - la hernia inguinal-, que evita la anestesia general y cuyo método post-operatorio permite la reincorporación a la vida activa en un tiempo menor que el normal³.

Estrategia 1: Mejorar las prestaciones de manera apreciable

Esto requiere que el equipo del proyecto:

- Documente y cuantifique una comprensión de las áreas clave de las prestaciones de la organización.
- Documente y cuantifique una comprensión de las prestaciones actuales, las prestaciones objetivo y la diferencia entre estos dos estados en áreas clave de las prestaciones.
- Desarrolle un plan para salvar estas diferencias mediante un cambio en la organización. El plan deberá incluir hitos o puntos importantes que servirán de referencia para jalonar el proceso con la implantación de ciertos niveles intermedios de mejora de las prestaciones.

Estrategia 2: Desarrollo constante del consenso para el cambio

El desarrollo constante del consenso en todos los niveles de la organización requiere que el equipo del proyecto:

- Establezca comunicaciones abiertas y francas a través de vías formales e informales para reforzar las actividades de desarrollo del consenso por lo que respecta a la necesidad y los beneficios del cambio.
- Garantice que la dirección entiende y apoya el alcance y los resultados deseados de todas las actividades del proyecto antes de iniciarlas y que las decisiones adoptadas en virtud de los resultados de cada una de las etapas afecten el alcance y los resultados deseados de las sucesivas. Por lo tanto el equipo del proyecto y la dirección de la organización deben llegar a un consenso sobre estos resultados y decisiones.
- Comunique a todos los implicados en el proyecto de cambio, lo que va a ocurrir en las fases siguientes, antes de empezar o durante su ejecución, y explique el cambio en función de sus beneficios para la organización y el personal. Es posible que no se alcance un consenso sobre todos los aspectos del proyecto de cambio; sin embargo, para cada actividad de cambio es esencial obtener el apoyo de uno o varios involucrados. El equipo del proyecto deberá identificar a aquellos cuyo apoyo considere fundamental y alcanzar un consenso con ellos sobre el alcance y los resultados deseados de todas las actividades del proyecto de cambio, antes de que éstas comiencen.

Estrategia 3: Planificación e implantación del cambio

La implantación del plan de cambio requiere que el equipo del proyecto:

- Diseñe e implante una solución integrada que contemple todos los aspectos de la organización que es necesario cambiar para mejorar las prestaciones.
- Utilice un equipo de proyecto multifuncional para diseñar e implantar la solución integrada.
- Donde se necesita más de un proyecto de implantación, planifique y ejecute una implantación integrada, para llevar a cabo varios proyectos simultáneamente.
- Utilice un mecanismo de control para evaluar el proceso de transición de la situación actual de la organización a la situación objetivo.
- Utilice el mecanismo para señalar problemas que requieran solución.

Otros de los factores clave del éxito es que se enfoquen las actividades de gestión de la transición desde las cuatro dimensiones de la empresa: personas, estructura, procesos y tecnología. Se necesita este enfoque cuatridimensional del cambio para realizar una mejora real de las prestaciones mediante el diseño y la implantación de una solución integrada.

5. ORGANIZACIÓN Y DOTACIÓN DEL PROYECTO

Además de las cuestiones presentadas en los apartados "Generalidades" y "Objetivos", al crear los equipos del proyecto para gestionar el cambio y durante todo el proyecto de cambio se deben tener en cuenta otras consideraciones importantes.

5.1. Claves para dotar el proyecto para gestionar el cambio.

1) Uso de equipos multidisciplinares.

La comunicación es esencial para dirigir un proyecto de cambio que afecte a diferentes unidades. Al comenzar el proyecto se establecerán las relaciones jerárquicas y las vías de comunicación entre los equipos del proyecto y el director del proyecto de cambio. Si para completar los proyectos de implantación se utilizan varios equipos, como sucede generalmente, el patrocinador del proyecto de cada equipo se unirá al director del proyecto de cambio para formar un equipo integrado de implantación con funciones supervisoras. El equipo integrado de implantación debe establecer un calendario de reuniones periódicas (es posible que sea necesario celebrar de dos a tres reuniones semanales). En ellas, los líderes de los distintos proyectos tratarán los asuntos interactivos entre los proyectos y resolverán las cuestiones relacionadas con la implantación del cambio.

2) Adaptación de los equipos según sus necesidades.

Normalmente, el equipo principal del cambio participará en el proyecto desde el principio hasta el final, pero otros miembros se incorporarán y eliminarán según la necesidad, en cada momento, de habilidades específicas y un número determinado de personas.

- 3) Dotación del proyecto con personal que posea las habilidades adecuadas para completar las actividades asignadas dentro del presupuesto y del plazo de ejecución.**

Durante todo el proceso del cambio será necesario mantener una combinación apropiada de distintos niveles de destrezas, habilidades técnicas y personalidades. La organización del equipo se debe basar en los niveles de destrezas apropiados y también en una trayectoria de crecimiento profesional de los miembros. En proyectos de cambio que abarcan largos períodos de tiempo, la formación cruzada de los miembros y la transición de personal clave de una fase a la próxima evitará retrasos y exceso de costes. Esto ofrecerá también a los miembros del personal la oportunidad de aumentar su grado de responsabilidad durante el curso del proyecto.

- 4) Conjunto de habilidades tipo.**

Al seleccionar el personal, se deben tomar en cuenta los factores siguientes.

- Experiencia y oportunidades de desarrollo profesional relativas a las actividades específicas del proyecto y a las actividades de transición que se utilizarán.
- Conocimientos de la metodología para gestionar el cambio.
- Experiencia en proyectos de cambio, y
- Características personales.

Generalmente los proyectos de cambio exigen varias o todas las habilidades siguientes:

- Realización de entrevistas y recopilación de información.
- Análisis y solución de problemas.
- Planificación estratégica y análisis competitivo.
- Comunicaciones y establecimiento de equipos.
- Desarrollo de la organización.
- Diseño del proceso de negocio.
- Reestructuración de la organización.
- Desarrollo de los recursos humanos.
- Tecnología de la información.
- Planificación de las instalaciones.
- Diseño de los sistemas de formación.
- Contabilidad, controles sobre el tratamiento de datos electrónicos y estructuración financiera.

5) Desarrollo de la organización (DO)

Las habilidades relacionadas con el desarrollo de la organización son importantes en las actividades de gestionar el cambio en dos casos:

- Cuando es necesario implantar procesos de negocio rediseñados o reestructurar una organización.
- Cuando se debe determinar la planificación, control y evaluación pertinentes que siguen a las revisiones de actividades o a la reestructuración de organizaciones.

Habilidades necesarias para el desarrollo de la organización:

- Estructuración de la gestión y el control.
- Evaluación de la eficacia de la organización.
- Alcance del área de control.
- Rediseño de los puestos de trabajo.
- Desarrollo de sistemas para medir el rendimiento.
- Desarrollo de la gestión.
- Facilitación del cambio.

Los antecedentes típicos requeridos en el desarrollo de la organización incluyen comportamiento a nivel organizativo, psicología industrial, relaciones y gestión de los recursos humanos. La experiencia en proyectos relacionada con las aptitudes para el desarrollo de la organización contiene la descripción de los puestos de trabajo, rediseño de la organización, definición de normas para la clasificación de puestos de trabajo y formación para el desarrollo de la gestión.

6) Diseño del proceso de negocio.

Las habilidades para el diseño del proceso de negocio son útiles en todos los proyectos de gestionar el cambio y de suma importancia en los proyectos de transformación de los procesos de negocios. La formación es necesaria en la mayoría de las habilidades siguientes:

- Documentación y análisis de los procesos de negocio. Para ello es preciso:
 - * plasmar los procesos de negocio manualmente o utilizar instrumentos automatizados,

- * determinar los tipos de actividades con y sin valor añadido y
- * calcular los indicadores de valor añadido (VAR).
- Organización de grupos de trabajo o seminarios.
- Utilización adecuada de las técnicas para el rediseño del proceso.
- Aplicación de los principios para el RDF y conocimiento de las mejores prácticas para facilitar el rediseño.

7) Desarrollo de los recursos humanos (RRHH)

Los proyectos que abarcan cuestiones relacionadas con reclutamiento, contratación, evaluación, remuneración o desarrollo del personal exigen habilidades especiales en RRHH. Éstas difieren de las habilidades relacionadas con el desarrollo de la organización en que la primera especialización apunta a la organización de personas en unidades de negocio y puestos de trabajo para completar los procesos y actividades, mientras que la segunda especialidad apunta a la gestión de los puestos que ocupan las personas de la organización.

Los antecedentes típicos para el desarrollo de RRHH incluyen relaciones laborales y gestión de recursos humanos. En cuanto a la gestión de proyectos, la experiencia en RRHH incluye el desarrollo de los principios de personal, el diseño de la evaluación de los puestos de trabajo y la contratación de ejecutivos (u otros empleados).

8) Sistemas de información (SI)

Para los profesionales de gestionar el cambio será beneficioso que tengan experiencia o por lo menos estén familiarizados con el sistema de información. El conocimiento de las

tecnologías para facilitar el cambio, tales como el análisis de los procesos o instrumentos de formación gestionada por ordenador, es importante. Las tecnologías de la información constituyen un catalizador fundamental para mejorar las prestaciones.

9) Desarrollo de las instalaciones.

Los conjuntos de habilidades para la planificación de las instalaciones son importantes al cambiar el entorno físico de un proyecto para gestionar el cambio. Esto ocurre en proyectos como transformación de los procesos de negocios, traslados, instalaciones de nuevas tecnologías o conversión a la fabricación integrada por ordenador (CIM) o diseño respaldado por ordenador (CAD). Es posible que se necesite experiencia en varias disciplinas, desde la planificación técnica de espacio a la ergonomía y el diseño de espacio de trabajo. Los antecedentes académicos típicos incluyen ingeniería industrial, arquitectura y ergonomía. Además existe un proceso de certificación y de formación específica para los planificadores de espacios técnicos.

10) Diseño de sistemas de enseñanza (DSE)

Las habilidades para el diseño de sistemas de enseñanza son esenciales en el desarrollo de la formación basada en las necesidades de negocios. Incluyen experiencia en la evaluación de lo que es necesario para impartir la formación, la planificación del programa o curso de formación y el desarrollo de una o varias tecnologías para la formación, como disco de vídeo interactivo o formación gestionada por ordenador.

11) Funciones clave en los proyectos de cambio.

Algunas de las funciones que se describen a continuación las pueden desempeñar personas que no pertenezcan a la organización sujeta al cambio, pues su participación puede aportar una pericia y objetividad que no existe dentro de la organización. Sin embargo, los participantes más importantes en todo proyecto de cambio son los miembros de la organización. La dirección y el personal deben intervenir en la recopilación de información y en los equipos de análisis, ya que esto genera conciencia de la necesidad de efectuar un cambio, así como el compromiso de conseguirlo. Es necesario, en especial, que participen en los equipos de diseño e implantación para reforzar el sentimiento de que el cambio está en sus manos y para conseguir nuevas aptitudes mediante el trabajo de equipo y el intercambio de habilidades. Las funciones que se describen a continuación incluyen a los implicados en la empresa y a los implicados en el cambio.

1.-Implicados en la empresa.

2.-Implicados en el cambio.

2.1.-Patrocinadores del cambio.

2.2.-Director del proyecto de cambio.

2.3.-Comité director.

2.4.-Equipo principal del cambio.

2.5.-Facilitador.

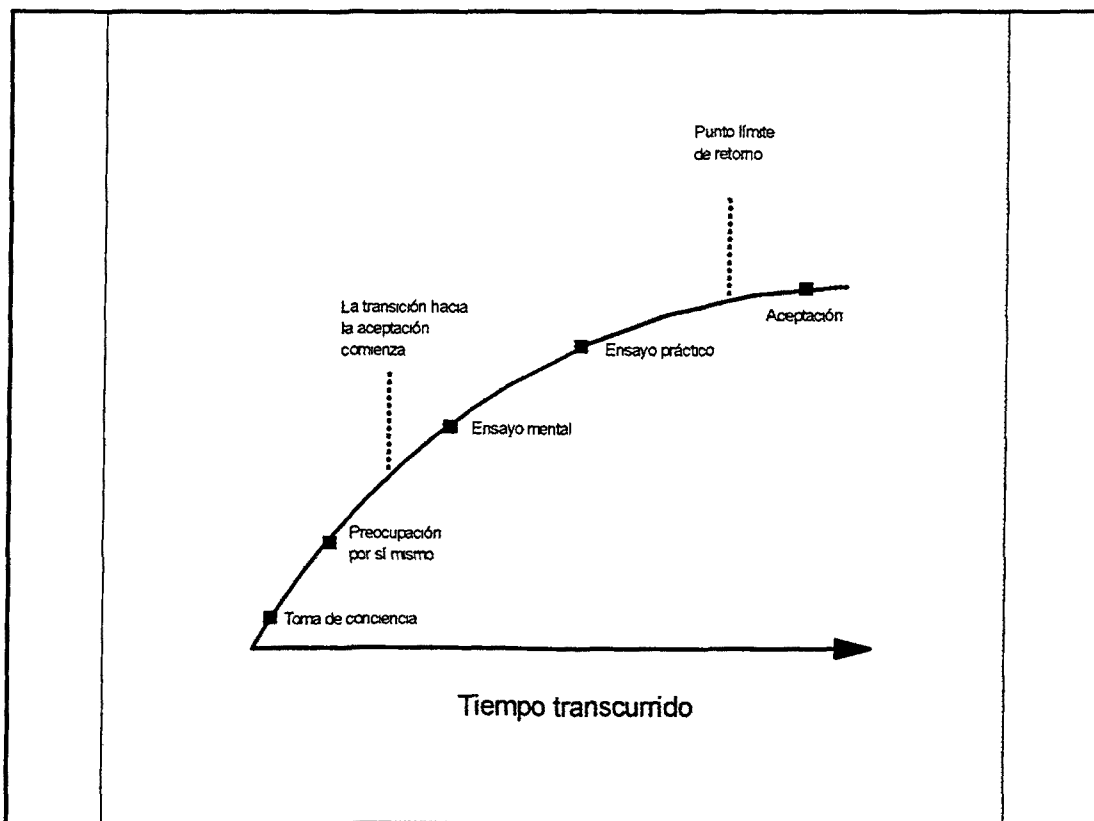
2.6.-Equipos para la implantación del cambio.

2.7.-Dinamizadores del cambio.

1.- Implicados en la empresa.

El cambio estratégico no se produce en el vacío, sino en el entorno, donde afecta y puede ser afectado abiertamente por los implicados. Éstos son grupos o individuos que están interesados en el resultado del esfuerzo de cambio. Los implicados pueden pronosticar el impacto resultante del cambio e incidir en el resultado, como se explica a continuación.

Durante el proceso del cambio, el número de implicados aumenta constantemente. En un esfuerzo de cambio ideal, a la larga todos los implicados adhieren al cambio. Pero en la praxis no ocurre así. En consecuencia el esfuerzo del cambio se concentra en incrementar al máximo el impacto de aquellos implicados que facilitan o hacen posible el cambio y en reducir al mínimo el de aquellos que lo inhiben ⁴.



En la mayoría de los proyectos de cambio hay tres clases de implicados:

- La organización u objetivo del cambio, es decir, la entidad que se ve afectada por los resultados del cambio y es capaz de afectarlos.
- Implicados internos: empleados, la dirección y los propietarios.
- Implicados externos: suministradores y competidores.

Los implicados pueden protagonizar los esfuerzos de cambio, aceptarlos u oponerse a ellos. La clave para el éxito de los proyectos para gestionar el cambio es aprovechar el liderazgo de los implicados que estén a favor del cambio y evitar la oposición de los que estén en contra (los implicados neutrales tienden a aceptar los cambios que tienen visos de éxito y, oponerse a los que parecen encaminarse al fracaso).

2.- Implicados en el cambio.

Son aquellas personas afectadas por el cambio y que a su vez lo afectan.

2.1.- Patrocinador del cambio

El patrocinador es la persona de la organización más comprometida con el cambio. El alcance de éste dicta el lugar que ocupa el patrocinador en la organización. Si el cambio abarca la organización entera, el patrocinador es un ejecutivo de la compañía, y si abarca una sola unidad de negocio, normalmente es la persona responsable del resultado final en esa unidad. Si el cambio se concentra en un proceso fundamental, el patrocinador del cambio es el propietario del proceso y es responsable de la ejecución. En cualquier caso,

el patrocinador del cambio debe ocupar un puesto suficientemente alto en la jerarquía de la organización para disfrutar de suficiente credibilidad y tener la autoridad necesaria para aprobar cambios y sus costes.

El patrocinador del cambio es responsable del desarrollo de una visión de la organización nueva o modificada, con la ayuda de un facilitador y del comité director. A medida que avanza el proceso de cambio, el patrocinador ha de estar dispuesto a compartir el compromiso del cambio, sin que ello suponga una alteración de los objetivos.

Al planificar e implantar los proyectos de cambio, el patrocinador debe trabajar con los líderes del proyecto y los de las actividades de gestión de la transición para garantizar que se cumplan las metas del proyecto y del proceso.

2.2.- Director del proyecto del cambio.

Tiene muchas de las atribuciones del patrocinador del cambio, pero no es responsable de establecer el curso del cambio durante el proceso de generación de ideas y no tiene que ser un miembro de la organización. De hecho, si los directores del proyecto de cambio no pertenecen a la organización, su objetividad puede tener un valor incalculable. El director del proyecto de cambio responde ante el patrocinador del cambio, y fundamentalmente es el responsable de la gestión cotidiana y de la realización acertada, dentro del plazo y presupuesto previstos, de todos los proyectos y actividades identificadas con el cambio.

El director del proyecto de cambio tiene la responsabilidad técnica y financiera del proyecto, lo cual exige que posea una gran experiencia en las actividades principales de cambio, un

profundo sentido de los negocios y sabiduría directiva. Las responsabilidades del director del proyecto incluyen:

- Organización del esfuerzo.
- Fortalecimiento progresivo de un entorno positivo para el cambio.
- Facilitación de los procesos de generación de ideas e implantación de cambios.
- Asignación y organización de recursos.
- Transferencia de habilidades al patrocinador del cambio y al comité director.
- Fortalecimiento progresivo de la mejora continua.

2.3.- Comité director

En comparación con los cambios limitados a unidades de negocio, los que afectan a toda la organización tienen más probabilidad de requerir la participación de un equipo directivo superior; pero el patrocinador de un cambio implantado a nivel de una unidad puede considerar que el comité director es también un recurso útil (algunas veces el patrocinador del cambio responde ante el comité director).

Los miembros del comité director deben tener experiencia adecuada para gestionar el cambio y sus efectos en la organización. Es imprescindible la experiencia en la dirección de áreas financieras, operativas o funcionales de la organización, en tecnologías, esfuerzos para mejorar la calidad e incluso en proyectos de cambio anteriores. Es importante que el comité director participe activamente y que apoye visiblemente el esfuerzo del cambio, en particular si el patrocinador del cambio responde ante el comité director cuando éste se encarga de la gestión global del proyecto.

2.4.- Equipo principal del cambio.

Este equipo está dotado de especialistas experimentados en proyectos de cambio, que pueden pertenecer o no a la organización. De hecho, al igual que el director del proyecto de cambio, si los miembros del equipo principal del cambio no pertenecen a la organización su objetividad puede tener un gran valor. Sin embargo, el equipo cambio debe contar con miembros de la organización para asegurar la transferencia de habilidades y la propiedad del cambio. Los miembros del equipo son responsables de aportar la experiencia en la gestión y facilitación de los proyectos de cambio necesaria para realizar idóneamente todas las actividades, fases y productos. Sus responsabilidades incluyen:

- Proporcionar la experiencia para por lo menos una de las disciplinas específicas de gestionar el cambio (por ejemplo, formación y desarrollo de la organización).
- Transferir habilidades a otros miembros del equipo de cambio.
- Ayudar a los equipos que atraviesan departamentos funcionales o que cuentan con disciplinas múltiples para la consecución de los objetivos.
- Gestionar, conducir o realizar las actividades de transición durante la Etapa de Facultar.

2.5.- Facilitador.

Los facilitadores son especialistas experimentados en cambios y están capacitados para ayudar a los equipos a llevar a cabo las actividades del proyecto de cambio y las actividades de transición implicadas en el uso de grupos de trabajo o seminarios. Normalmente, el

facilitador no pertenece a la organización sujeta al cambio, ya que su atributo principal ha de ser la objetividad.

Algunas actividades del facilitador incluyen:

- Fomentar la generación de ideas creativas y originales y el establecimiento de objetivos.
- Promocionar la discusión sobre diversos temas y al mismo tiempo mantenerla adecuadamente enfocada para garantizar resultados útiles.
- Asegurarse de que se presta atención a todos los puntos de vista y que no domina una sola opinión.
- Conseguir el consenso del grupo.
- Ayudar al grupo a definir y adoptar una visión energética y al mismo tiempo realizable.

2.6.- Equipos encargados de la implantación del cambio.

Son responsables de la elaboración e implantación del entorno objetivo a través de proyectos realizados durante la Etapa de Facultar. Los miembros se asignan a los equipos basándose en los conocimientos necesarios para completar un proyecto de implantación específico.

Para proyectos muy complejos, es aconsejable crear un equipo integrado encargado del cambio, compuesto por el patrocinador del cambio, el(los) facilitador(es) y el director de proyecto de cada uno de los equipos de implantación integrada, asegurando una conexión

entre proyectos concurrentes y actividades de transición y estimulando la funcionalidad cruzada de cada equipo implicado en el proyecto y encargado de la implantación.

Si los equipos de implantación están dotados de personal que no pertenece a la organización sujeta al cambio, las habilidades necesarias para la implantación se deben transferir a los miembros de la organización **antes** de completarse el proceso de implantación.

2.7.- Dinamizadores del cambio.

Normalmente, los objetivos del cambio son establecidos por unos pocos individuos de alto nivel. Sin embargo, el éxito del cambio requiere transformar estos objetivos estratégicos en un statu quo operativo a través del diseño e implantación de procesos, tecnologías, estructuras y habilidades.

Los agentes del cambio ayudan a convertir los cambios propuestos en una realidad y procurar la energía necesaria para avanzar desde un punto de la curva del cambio (vease el gráfico del apartado de implicados en la empresa) al próximo punto. Sin ellos, el cambio no se materializaría.

Los dinamizadores del cambio propician entre sus compañeros la aceptación y el compromiso con el cambio y ayudan a disipar temores y solucionar los problemas que vayan surgiendo.

6. METODOLOGÍA

La metodología de GESTIÓN del CAMBIO cubre la brecha entre las oportunidades para el cambio y la puesta en práctica con éxito del mismo.

Estas oportunidades pueden asumir formas diferentes, desde la puesta en práctica de funciones hasta la transformación del proceso de negocio.

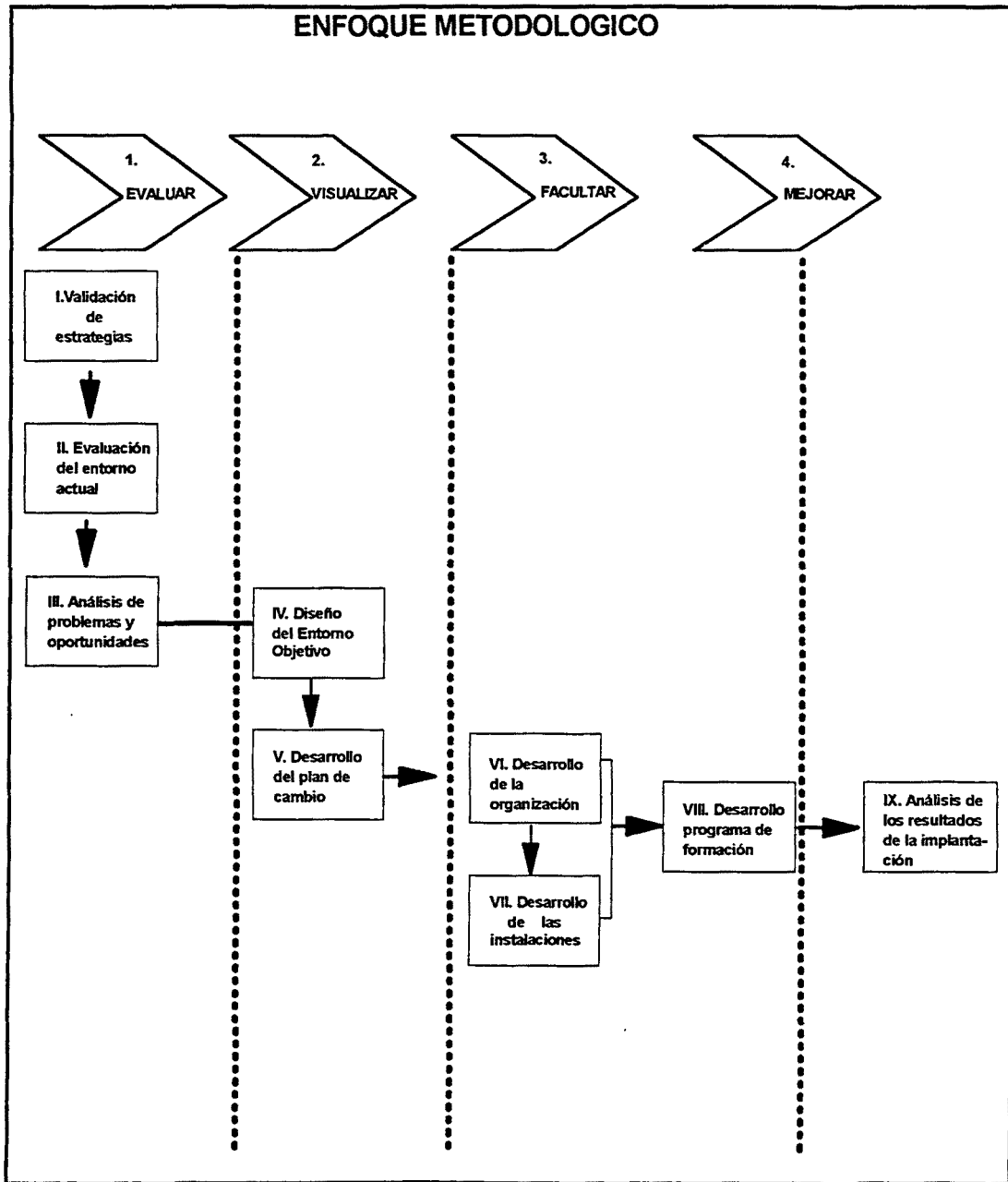
Como ya se señalamos, la metodología del proyecto de gestionar el cambio consta de cuatro etapas:

*EVALUAR.

*VISUALIZAR.

*FACULTAR.

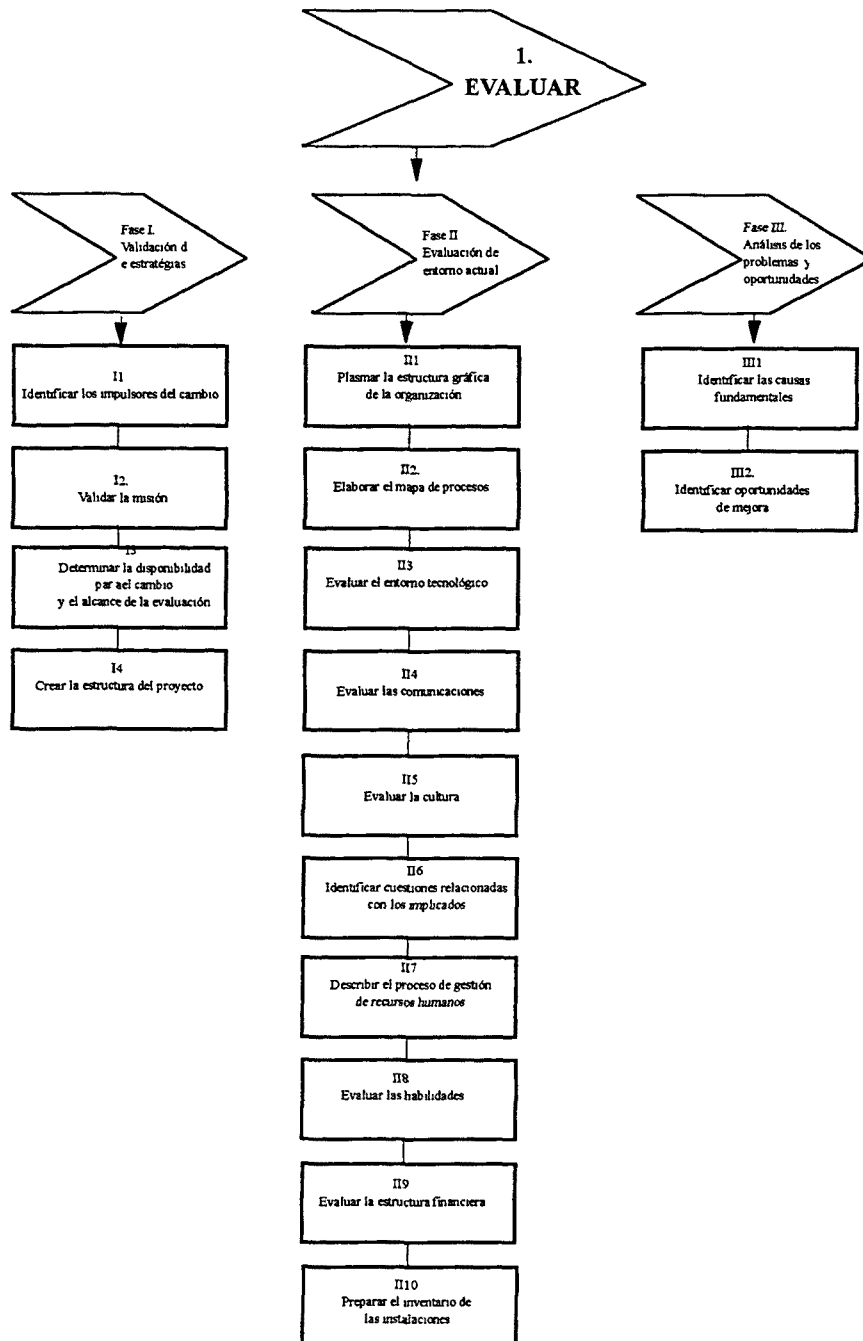
*MEJORAR.



Cada una de estas etapas utiliza y aprovecha los productos resultantes de la etapa anterior para que la organización avance en el proceso de cambio. La estructura global de la

metodología sigue un marco de referencia para la resolución de problemas: recopilar y analizar datos, diseñar e implantar una solución y valoración de los resultados.

6.1. EVALUAR



En esta etapa se valora el estado actual del personal y la cultura de la organización, su estructura, sistemas, procesos y tecnología. Dicha valoración implica los siguientes puntos de vista:

- Estratégico
- Operacional
- Tecnológico

La de Evaluación identifica temas y oportunidades para el mejoramiento del desempeño, lo que da por resultado:

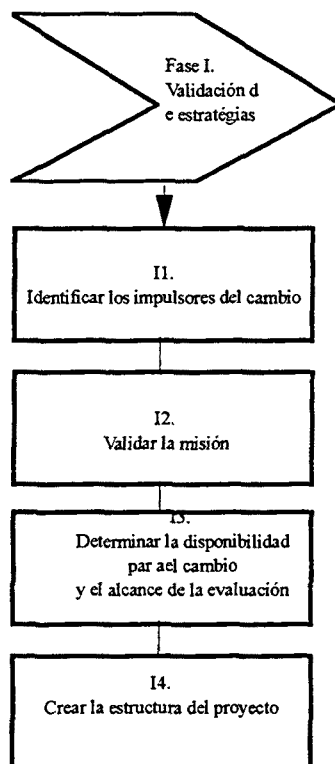
- * Cambio en la identificación del impulsador.
- * Valoración cultural.
- * Estructura gráfica de la organización.
- Valoración de las habilidades.
- Análisis del flujo de trabajo a alto nivel.
- Desempeño/estado financiero.
- Misión, estrategia, validación factores clave del éxito.
- Valoración de la tecnología.
- Gráficas del sistema.
- Análisis de quién tiene intereses en la empresa.
- Esquema de comunicaciones.
- Inventario de instalaciones.

Se identifican los impulsores del cambio, y se validan la misión, las estrategias y los factores fundamentales para el éxito de la organización. Esto requiere una comprensión exhaustiva de las fuerzas que impulsan el cambio, los **impulsores del cambio**.

En esta etapa se contemplan tres fases, cada una de ellas está formada por diferentes actividades::

- I - Validación de estrategias.
- II - Evaluación del entorno actual.
- III- Análisis de problemas y oportunidades.

6.1.1. Fase I - Validación de estrategias

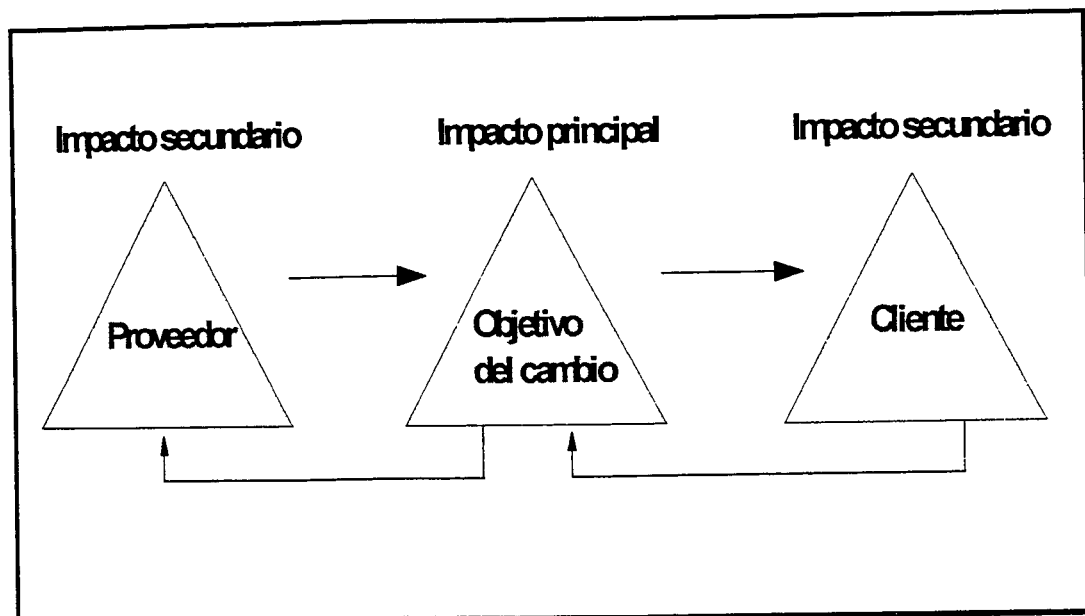


1.- Identificar los impulsores del cambio

- Mediante un análisis bien enfocado se determinan los impulsores del cambio, las fuerzas internas y externas que motivan el cambio y el efecto que posiblemente tengan estos impulsores sobre la organización.

- Un impulsor del cambio es una fuerza interna o externa que actúa sobre la organización haciéndola cambiar (veáanse páginas anteriores). Ejemplos de impulsores:
 - * Clientes insatisfechos.
 - * Altos costes de explotación.
 - * Procesos de negocio ineficientes.
 - * Obsolescencia de la tecnología de información o de los sistemas de información.
 - * Fusión o adquisición.
 - * Demanda de los accionistas de resultados a corto plazo.
 - * Cambios reglamentarios o legislativos.
 - * Nuevo Director General.
 - * Privatización/regulación.

- En esta actividad también se determina el impacto que se espera de cada impulsor del cambio sobre la organización, como lo expresa.



Al determinar la envergadura del impacto de los impulsores del cambio, es preciso considerar y documentar todas las dimensiones organizativas del objetivo del cambio:

- * Personas (habilidades y cultura).
 - * Procesos (documentar también el impacto del impulsor sobre los clientes y proveedores externos a los procesos).
 - * Estructura (organizativa y física).
 - * Sistemas y tecnología.
- Se determina el impacto del impulsor del cambio que afectará a:
- * Los clientes.
 - * El sector comercial o las colegas profesionales.
 - * Los colaboradores estratégicos.
 - * Los proveedores de la organización.

Se establece si alguna de estas entidades externas debería participar en el proyecto de cambio.

I₂- Validar la misión, las estrategias y los factores clave del éxito

La misión, las estrategias y los factores clave del éxito de la organización se examinan en el contexto de los impulsores del cambio priorizados, lo que podría cambiar la prioridad relativa de los factores clave del éxito o los propios factores clave del éxito. Por ejemplo, considerar una organización con factores clave del éxito que incluyan:

- * Bajo coste de las transacciones.
- * Excelente servicio al cliente.
- * Altos niveles de tiempo disponible de los sistemas de información.

En este ejemplo un impulsor del cambio como "los clientes exigen que se ponga mayor énfasis en el servicio" puede indicar que se debe dar mayor importancia al segundo factor clave del éxito que al primero, y es probable que este cambio de prioridades, tenga un impacto sobre la misión o la estrategia de la organización.

Por último se evalúa el impacto de los impulsores del cambio sobre el propio sector ,los segmentos del mercado, los proveedores y clientes externos y los competidores.

I₃- Determinar la disponibilidad para el cambio

Para tener conocimiento de la disponibilidad de la organización para el cambio se realiza un seminario con los participantes en el proyecto de cambio, agrupados por niveles.

El objetivo de este seminario es identificar los siguientes elementos del cambio:

- * Características verdaderas contrapuestas a las deseadas de la organización y su capacidad de cambio.
- * Cuestiones relativas a la resistencia.
- * Fundamentos para la gestión acertada del proceso de cambio.
- * Áreas claves de impacto.

I₄- Crear la estructura del proyecto

Se define la manera en que se gestionará el proyecto, ya sea a través de un comité director o mediante informes presentados ante un puesto directivo superior.

Se definen los miembros y la composición del equipo principal del cambio y se crea el equipo del proyecto.

Se completa un plan de trabajo inicial después de seleccionar instrumentos de gestión del proyecto.

Si el proyecto de cambio va a ser dirigido o guiado por un comité director, se tendrán en cuenta los siguientes géneros de personal como posibles miembros del mismo:

Dirección superior: Representación de la dirección clave de las unidades y procesos de negocio pertinentes.

Personal clave: Representación de individuos clave con una sólida comprensión del negocio, procedentes de un corte transversal de la organización, de diversos niveles y diversas unidades o procesos.

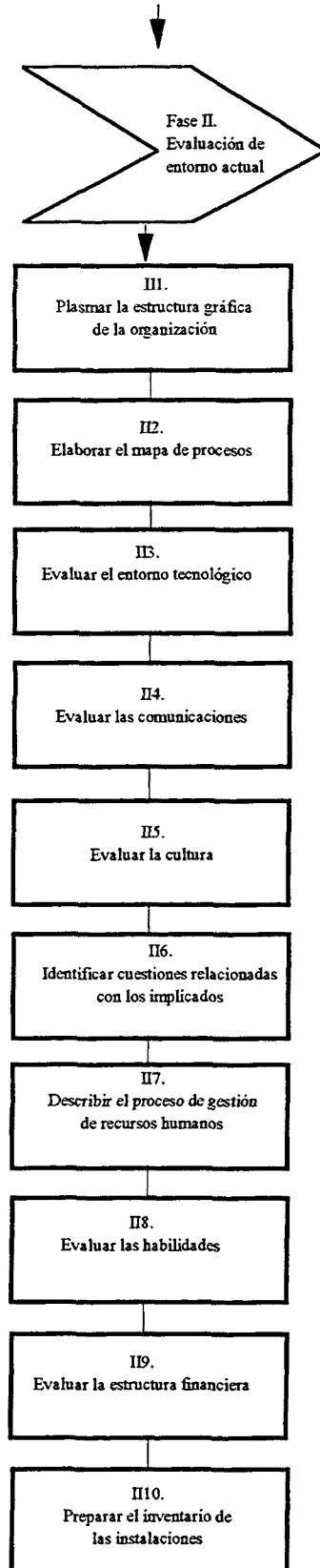
Personal de sistemas de información: Representación de la dirección, preferiblemente con conocimientos de tecnologías nuevas o emergentes y su impacto potencial.

Otros implicados: Representación de otros intereses internos y externos cuya participación, consenso y/o aprobación del cambio planificado son de suma importancia (nota: pueden identificarse a medida que avanza el proyecto y se necesitara incorporarlos al comité).

6.1.2. Fase II - Evaluación del entorno actual

El objetivo será recopilar y evaluar información importante acerca de una organización en sus cuatro dimensiones: personas, procesos, estructura y tecnología.

Los resultados a obtener en esta fase incluirán una definición amplia de la organización actual, sus fortalezas y áreas que requieren mejora y los elementos tangibles e intangibles que la integran.



II., Plasmar la estructura gráfica de la organización.

Se examina la estructura funcional de la organización en el contexto de los impulsores del cambio identificados. Junto con la elaboración de mapas de procesos, la elaboración de organigramas es uno de los principales aportes para mejorar los procesos y las prestaciones del negocio.

Para implantar el cambio de una manera efectiva, es necesario entender el procedimiento de asignación del trabajo a las unidades organizativas y cómo interactúan éstas para producir resultados. Esta tarea identifica unidades organizativas y la asignación de puestos de trabajo.

Para cada unidad de negocio o componente clave identificado, examinar:

- * Los factores demográficos.
- * Las principales funciones y responsabilidades de la unidad, incluyendo una descripción de alto nivel de las actividades realizadas en dicha unidad.
- * Medidas de rendimiento.
- * Recursos asignados a la unidad, utilizando informes de gastos de la unidad de negocio o de los departamentos.
 - Niveles de disposiciones jerárquicas y de control.
 - Cambios en la estructura durante los últimos tres años.
 - Estilo de operación.
 - Localización geográfica.
 - Fortalezas y debilidades operativas.
 - Mecanismos de coordinación y control.

Para la organización como un todo y para cada unidad de negocio identificada se tabula un perfil de la plantilla en función de:

- * Empleo total clasificado por unidades de negocio y categorías de trabajo pertinentes.
- * Características demográficas (por ejemplo, edad, sexo, localización).
- * Niveles de educación.
- * Salario anual por categoría de trabajo (u otro determinante: localización, antigüedad).
- * Modalidad de empleo; por ejemplo, contrato fijo, eventual, tiempo completo, tiempo parcial.
- * Años de antigüedad o antigüedad con derecho a pensión.
- * Años en el puesto o nivel jerárquico actual.

Identificar hasta qué punto las características organizativas respaldan los requisitos estratégicos a nivel de la organización y de las unidades.

Se estima el impacto de los impulsores del cambio sobre la estructura y las características de la organización y las unidades de negocio.

II₂- Elaborar el mapa de procesos

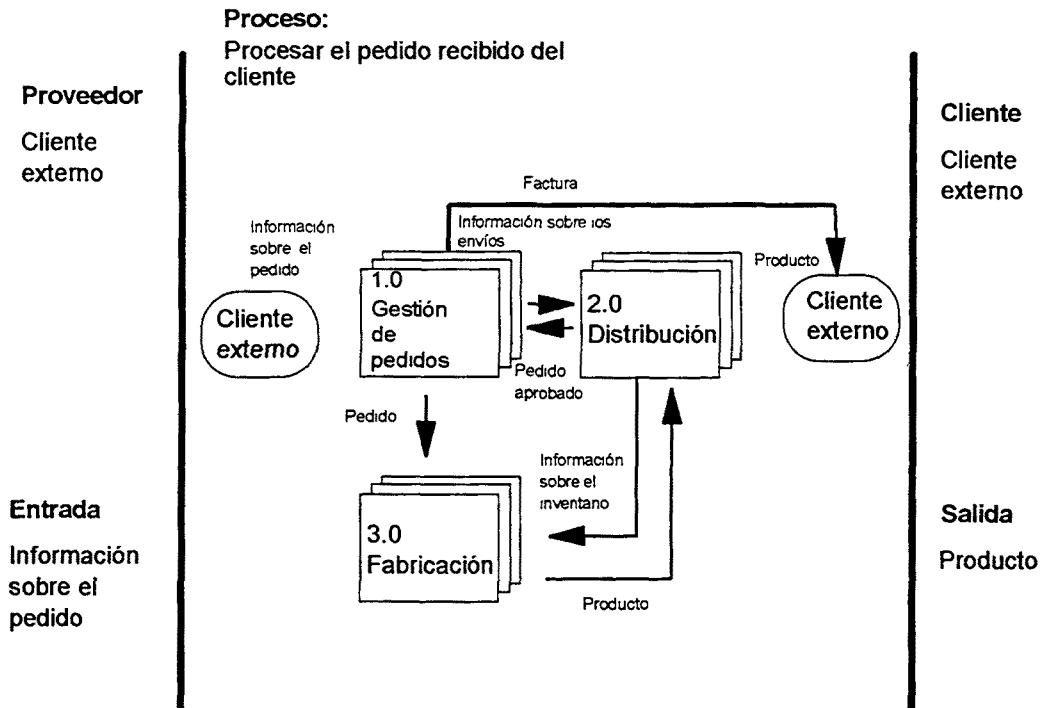
No nos extenderemos acerca de esta actividad puesto que ya lo hemos hecho al caracterizar el rediseño de procesos. Simplemente nos limitaremos a mencionar los rasgos que afectan a la organización y expondremos algunas novedades.

El objetivo de esta actividad es documentar y analizar los procesos de negocio actuales de la organización y correlacionarlos con las unidades organizativas y los puestos de trabajo responsables de su gestión y realización.

En esta actividad la documentación y el análisis de los procesos de negocio:

- Proporciona un punto de partida para la mejora (la mejora de procesos implica cambio y éste requiere documentar tanto el entorno actual como el entorno objetivo).
- Adiestra a la organización para examinar los procesos de una manera que permita mejorarlos (es decir, con funcionalidad cruzada y orientada hacia los clientes finales).
- Identifica las actividades de valor añadido y las salidas necesarias que se encuentran en los procesos actuales, para que no se pierdan durante los procedimientos de rediseño.
- Motiva a la organización mediante la identificación de oportunidades para cambiar el proceso y de ventajas relacionadas con su realización.

PROCESO DEL PEDIDO



La documentación del proceso, además de identificar a proveedores, inputs, procesos, clientes y outputs, captura las medidas, problemas y oportunidades relacionados con el rendimiento.

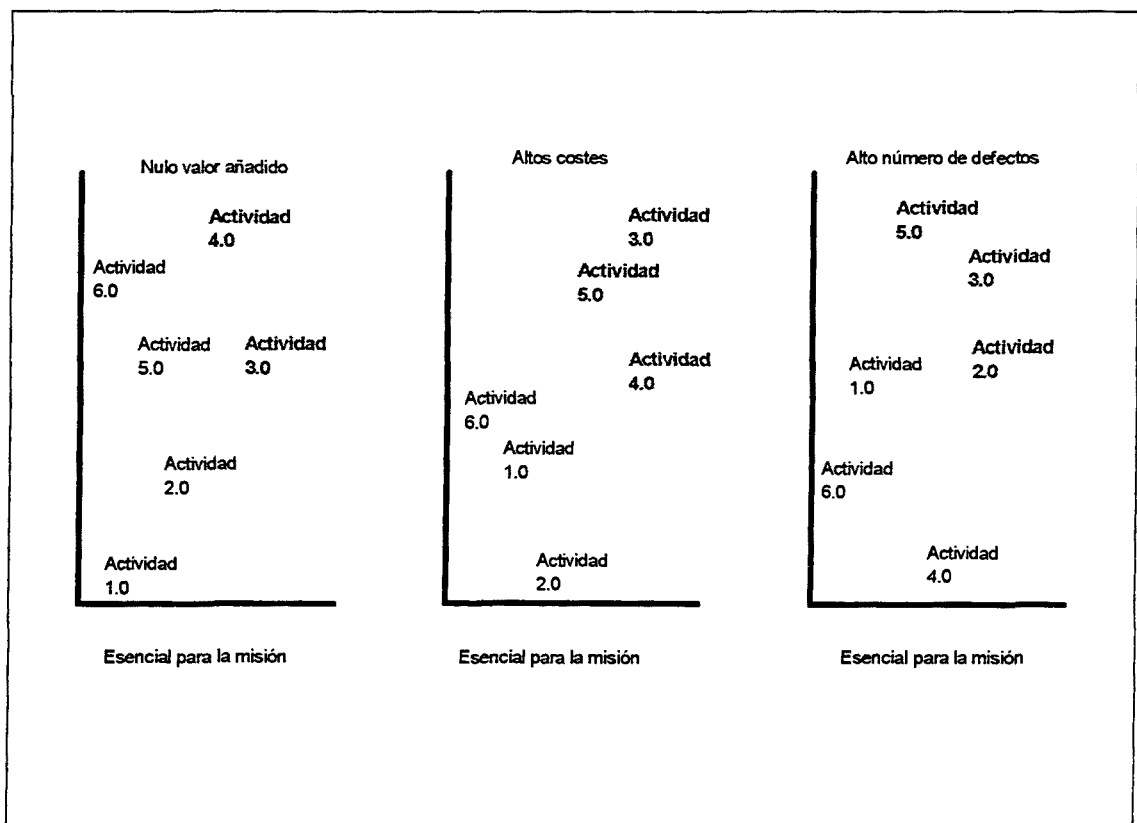
Con los mapas de procesos se visualizan las actividades que generan valor añadido, y en consecuencia es posible determinar el indicador de valor añadido (VAR).

En el análisis de los mapas de procesos se identifican los problemas y oportunidades de mejora de negocios. Los problemas pueden ser el indicador de valor añadido bajo, costes elevados o procesos que no apoyan los factores claves del éxito.

Las oportunidades de mejora pueden estar representadas por la posibilidad de rediseñar los procesos, automatizarlos, reestructurar la organización o diseñar cursos de formación profesional.

En el siguiente gráfico se identifican las actividades que constituyen una oportunidad para la organización por ser esenciales para la misión y que se han de reestructurar para cumplir con los requisitos.

EJEMPLO DEL CUADRO DE OPORTUNIDADES



- En el último paso de la actividad se evalúan los procesos actuales para determinar el impacto posible de los impulsores del cambio identificados.

II₃- Evaluar el entorno tecnológico

La evaluación de la tecnología en esta actividad es determinante para las Fases III y IV, pues las prestaciones en las otras tres dimensiones de la organización (personas y cultura, estructura, y sistemas y procesos) son afectadas directamente por las tecnologías disponibles o emergentes.

- Esta actividad evalúa los instrumentos, el hardware y la infraestructura del tratamiento de la información empleados por la organización, no sus aplicaciones y sistemas de información, pues no se sabe qué sistemas se necesitará documentar hasta que se hayan diseñado los procesos de negocio objetivo.

- Se evaluará la tecnología actual para determinar el nivel de apoyo que ofrecería a la organización en un esfuerzo de cambio, registrándose un apoyo bajo como un problema y un apoyo alto como una oportunidad.

Examinando el inventario de la tecnología actual, se pueden identificar:

- * Activos tecnológicos infrautilizados.
- * Capacidades tecnológicas redundantes.
- * Nuevos usos para la tecnología existente.
- * El uso de tecnologías nuevas o emergentes tales como el tratamiento de imágenes y el EDI (Intercambio electrónico de datos).

II.4- Evaluar las comunicaciones

- En esta actividad se desarrolla una comprensión exhaustiva de las comunicaciones en la organización y se determina cómo los impulsores del cambio ya identificados influyen en las comunicaciones.

La evaluación de las comunicaciones es especialmente importante cuando el éxito del cambio depende de que la información se utilice de una manera nueva.

Los resultados de esta actividad permiten que la organización:

- * Examine la eficacia de las comunicaciones externas (por ejemplo, con clientes y proveedores) e internas (entre individuos y unidades operativas).
- * Evalúe la calidad de la comunicación vigente entre las personas de la organización.
- * Considere los cuellos de botella y las barreras que entorpecen la obtención de la información necesaria para tomar decisiones claves en el momento oportuno.
- * Cree y comunique mensajes de forma significativa y adecuada a los destinatarios.

- Para evaluar la eficiencia de la organización en sus comunicaciones es necesario (si aún no existen) crear indicadores y mediciones que revelen la situación actual.

Utilizando las medidas de rendimiento se determina si:

- * Las comunicaciones ayudan al personal decisorio clave a mantenerse enterado de las necesidades de los clientes y proveedores a medida que éstas cambian.

- * El tipo y estilo de comunicación de la organización corresponde a las necesidades de su mercado.

- Finalmente, en esta actividad se determina con qué habilidades o sistemas se cuenta para obtener y transmitir la información en sentido ascendente y descendente en la organización.

Se evalúa la efectividad de dichas habilidades/sistemas determinando si:

- * Los empleados y la dirección tienen la información que necesitan para hacer sus tareas y tomar las decisiones oportunas que éstas implican.
- * La información requerida llega cuando se la necesita y satisface la necesidad.

II.5- Evaluar la cultura

Como ya vimos, la cultura de una organización se puede definir como la personalidad de la organización, sus convicciones compartidas y los símbolos que las representan. La cultura ejerce una fuerte influencia en la manera de actuar, trabajar y pensar. Si la cultura no apoya las estrategias de la organización o la capacidad de cambiar, éstas no se podrán implantar plenamente. Una cultura empresarial fuerte y cohesiva, si bien constituye una ventaja en las condiciones actuales, puede ser una desventaja cuando se trata de cambiar para alcanzar un nuevo modo operativo. Las dificultades de las organizaciones que atraviesan un período de desregulación constituyen ejemplos típicos de lo que le ocurre a una organización cuando su cultura se ciñe a un entorno operativo específico y éste cambia.

- El primer paso para cambiar una cultura es evaluarla, para lo cual es preciso determinar lo que la organización considera su cultura y lo que la observación objetiva sugiere que es esa cultura. Las normas, valores y convicciones de la cultura de una organización pueden variar considerablemente de una unidad a otra de la organización. En general, las diferencias culturales entre las diversas unidades funcionales (tales como producción, marketing, finanzas) suelen constituir una palanca para el cambio.

- Se estima el impacto de los impulsores del cambio sobre la cultura y se registran los problemas y las oportunidades de mejora.

Como problema se puede incluir la:

- * Desconexión entre la cultura y la misión de la organización.

Como oportunidades de mejora se puede incluir la:

- * Percepción de la necesidad de cambiar.

II₆- Identificar cuestiones relacionadas con grupos implicados en el cambio

Como ya vimos, los implicados son individuos y grupos afectados por el proceso de cambio y capaces de influir en el mismo.

La evaluación de los implicados y las cuestiones referentes a ellos es necesaria en gestión del cambio para identificar la gama de intereses que se han de tomar en consideración al planificar el cambio y para establecer de qué manera se debe desarrollar la visión y el proceso de cambio para obtener el mayor apoyo.

Los diversos implicados pueden percibir los mismos cambios de diferente manera, porque ello depende de sus intereses, experiencias de cambio, presión existente en el trabajo, afiliaciones y prioridades. En proyectos importantes de cambio, las inquietudes, intereses y objetivos de los diversos implicados con frecuencia son conflictivas.

Para el análisis se pueden instituir tres niveles de implicados y examinar los puntos de vista conflictivos en cada nivel y entre niveles.

- * Individuos clave.
- * Grupos clave dentro de la organización.
- * Individuos e influencias clave externas.

- La definición de los implicados dentro y fuera de la organización depende de la identificación correcta de los límites de la organización dentro del alcance del proyecto de cambio. Para una compañía que funciona dentro de un grupo, la compañía matriz y las compañías asociadas pueden considerarse implicados externos.

- Individuos clave

Después de identificarlos, se determinan sus funciones en la dinámica política de la organización y sus procesos decisorios en relación con el impacto del cambio propuesto y sus posibles reacciones ante el mismo.

Un cambio empresarial importante incluirá con seguridad al ejecutivo principal, al director de la función o unidad de negocio que patrocina el cambio y a todos los ejecutivos del

mismo nivel jerárquico. También puede incluir a personas que aporten una influencia importante, autoridades técnicas y líderes de opinión, sin tener en cuenta el nivel jerárquico. Si un individuo puede influir de manera significativa en los resultados del proyecto, activa o pasivamente, se debe incluir en el análisis.

En algunas ocasiones es útil emplear descripciones de las funciones que describan la naturaleza de la participación (cuando ya se conozca).

- * **Patrocinador del cambio.** Ejecutivo superior cuyo apoyo es decisivo pero no controla directamente los proyectos de cambio.
- * **Promotor.** Director funcional que promociona una clase particular de solución para tratar problemas específicos.
- * **Director del proyecto de cambio.** Responsable de los resultados de rendimiento derivados del proceso de cambio.
- * **Directores del proyecto.** Responsables de los proyectos de mejora en áreas específicas de la organización.
- * **Agentes del cambio.** Personal no directivo asignado a funciones específicas para facilitar el cambio y apoyar a la dirección de línea en la realización del proceso debido a su entusiasmo por el cambio y a su habilidades.
- * **Directores usuarios.** Potenciales beneficiarios del cambio en su área de negocio.
- * **Campeones.** Partidarios entusiastas del cambio que pueden convertirse en líderes de opinión.
- * **Actores de apoyo.** Aquellos cuyo apoyo funcional se requiere para el cambio efectivo pero que no asumen responsabilidad directa o no han invertido un fuerte interés en él.

- Grupos clave

En este nivel lo importante es identificar a los grupos internos que se verán afectados por el proceso de cambio y que pueden influir en sus resultados. En general se ordenan en seis grupos, cuya identificación puede ser útil en relación con cualquier cambio específico, pero existen también otros métodos para clasificarlos.

Los seis grupos son:

- * **Dirección superior:** La dirección o el grupo ejecutivo responsable de las prestaciones de la organización y de las decisiones clave y cuyo compromiso prolongado será necesario para simbolizar los cambios requeridos y mantener la energía dentro del proceso de cambio.
- * **Propietarios del cambio:** Grupos gerenciales que adquieren el cambio y en cuyas áreas de negocio se espera que tenga el mayor impacto operativo o que produzca la mayor parte de la mejora de prestaciones. Se deben entender completamente sus necesidades, expectativas y métodos.
- * **Empleados, personal:** Grupos a través de los cuales se manifestará el cambio propuesto y cuyos puestos de trabajo y normas de desempeño cambiarán como consecuencia directa del proceso de cambio.
- * **Dirección de línea:** Grupos gerenciales de nivel intermedio, es decir, entre la dirección superior y los empleados. La participación y apoyo incondicionales de estos gerentes intermedios es fundamental para alcanzar el éxito en la mayoría de los proyectos de cambio y para la continuidad de las operaciones eficaces durante el proceso del cambio. Pero, numerosos esfuerzos actuales de mejora de

prestaciones confían en los cambios que reducen el poder y número de la gerencia intermedia, y en consecuencia obtener el apoyo para el cambio de este grupo es tan difícil como importante. Las comunicaciones emprendidas lo antes posible y de manera honrada son esenciales, como mínimo, para impedir que la gerencia intermedia desvíe el cambio y, en el mejor de los casos, motivarla para que colabore en el cambio con su propia participación y la de su departamento.

- * **Especialistas:** Grupos que pueden ser responsables de los principios, diseño, planificación, especificación técnica o control funcional de diversos aspectos del cambio; por ejemplo, directores y empleados del departamento de sistemas de información (IS), contables e instructores.
- * **Personal de apoyo:** Grupos de personal que apoyan indirectamente a los grupos clave encargados de las operaciones de la empresa; por ejemplo, personal auxiliar de oficina, dirección general de oficina, administración interna.

- También se puede identificar a los grupos clave internos conforme a:

- * Funciones, divisiones, departamentos, unidades de negocio (IS, marketing, recursos humanos, finanzas, formación).
- * Nivel jerárquico (directivo, medio, supervisión de primera línea, personal no directivo).
- * Áreas de habilidades (conocimientos de sistemas de información, ventas, dirección).
- * Localización geográfica (sede central, planta, dentro del país, fuera del país).
- * Funciones en relación con el proceso de cambio (técnico, usuario, partidario).

- Implicados clave externos

Lo constitutivo de un implicado externo varía según la magnitud del esfuerzo de cambio. Si el cambio involucra a la filial de una empresa importante, la sede central se puede considerar un implicado externo, como los proveedores o los clientes. La importancia del análisis del implicado externo también varía significativamente según la naturaleza del proyecto de cambio, la naturaleza de la organización y la manera como la empresa funciona. Para algunas organizaciones (por ejemplo, las que usan proveedores "just-in-time") es inconcebible la planificación de cambios importantes sin involucrar a los proveedores, que tendrán una función directa e integrada en el cambio. Para otras, una visión general del impacto probable en terceras partes será suficiente.

Posibles implicados externos:

- * Propietarios.
- * Accionistas.
- * Organismos reguladores
- * Comunidad local.
- * Sindicatos.
- * Aliados.
- * Proveedores.
- * Subcontratistas.
- * Asociaciones.
- * Consultores y asesores.
- * Clientes y público en general.
- * Competidores.

Proyecto para gestionar el cambio

Si estos grupos tienen intereses personales en la organización, su capacidad de influir en el cambio puede variar.

El nivel de poder e influencia en el proyecto y se evaluará como Alto, Mediano o Bajo.

- De la misma forma se evaluará el nivel de impacto de los impulsores del cambio sobre los individuo.

- Los implicados también se caracterizan en función de su reacción al cambio:

- * Los entusiastas captan las oportunidades ofrecidas por el cambio y contribuyen a que ocurra.
- * Los partidarios aceptan pasivamente el cambio y acatan los mandatos y las decisiones de la dirección.
- * Los adversarios se resisten al cambio.

II-7- Describir el proceso de gestión de recursos humanos

Además de la remuneración, la organización debe establecer los términos y condiciones de empleo. Éstos pueden abarcar desde horas de trabajo hasta igualdad de oportunidades de empleo y cláusulas de no competencia en contratos estándares de empleo. Muchas de las condiciones de empleo están dentro del control del creador de empleo.

Es importante distinguir entre los principios formales de gestión de recursos humanos, documentados en los manuales, y las normas que sigue en la práctica la organización. Los

manuales de principios no deberán considerarse como la única fuente de información concerniente a lo que ocurre en la gestión de recursos humanos. La observación de una diferencia entre los enfoques formales e informales (o incipientes) en la gestión de recursos humanos puede indicar que los principios formales tal vez no tengan una influencia importante en los comportamientos relacionados con el cambio en la organización. Una diferencia podría revelar también que la organización ha comenzado a dirigirse hacia un nuevo estilo de gestión pero que los principios formales todavía no están a la altura de las circunstancias.

- En esta actividad el primer paso es documentar la organización central de RRHH en curso.

-El paso siguiente es identificar las actividades de RRHH y determinar si constituyen responsabilidades de dirección de línea o de personal.

- Se identifican y evalúan los procedimientos de RRHH de cada unidad en términos de los impulsores del cambio y de su congruencia con:

- * Los factores clave del éxito de la dirección.
- * Las normas y principios de recursos humanos para el personal.
- * Otros procedimientos de las unidades de negocios.

Se evalúa el proceso de gestión de RRHH para determinar su grado de apoyo a los factores claves del éxito de la organización y en qué medida está capacitado para apoyar el cambio.

II_g- Evaluar las habilidades

En esta actividad se consideran las habilidades relacionadas con la gestión, los trabajos, la formación y el empleo de la tecnología.

- Se determina si los conjuntos de habilidades existentes respaldan las actividades y operaciones actuales y el proceso de implantación del cambio, y si los procedimientos instaurados favorecen el desarrollo y la puesta en práctica de la formación.

- Se determina si la organización es capaz de posibilitar y apoyar el cambio y de desarrollar nuevas habilidades.

- Se identifican las áreas en las cuales las habilidades y los conocimientos son deficientes.

- Se identifica el conjunto de habilidades y conocimientos de los directivos para:

- * Planificar efectivamente.
- * Desarrollar productos y servicios innovadores.
- * Gestionar la calidad.
- * Satisfacer los requisitos de los clientes.
- * Comercializar y vender con éxito.
- * Optimizar las relaciones con los suministradores.
- * Comunicar.
- * Controlar adecuadamente procesos y procedimientos.
- * Producir eficientemente.

Proyecto para gestionar el cambio

- * Gestionar los costes y el efectivo.
- * Gestionar y desarrollar el personal eficientemente.

- Se determinan las habilidades existentes que fomentan el proceso de cambio. Ejemplos de estas habilidades:

- * Conocimientos de informática.
- * Comunicaciones.
- * Habilidades para rediseñar la organización o los procesos de negocio.
- * Experiencia en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- * Habilidades de liderazgo y gestión.

II_g- Evaluar la estructura financiera

Actividad que proporciona una instantánea de la situación financiera actual de la organización y determina:

- * Las fortalezas y debilidades financieras que inciden en la capacidad de la organización para implantar los cambios necesarios.
- * La voluntad de la organización de invertir en sí misma.

La implantación del cambio a menudo requiere inversiones en formación o en nuevos sistemas y tecnologías. Con esta actividad se identifican la capacidad financiera para dichas inversiones (presupuestos, ingresos, rendimientos sobre la inversión, etc.).

- Se analiza la información sobre los resultados financieros recientes y las perspectivas financieras actuales, para determinar si permitirán o impedirán la implantación acertada del cambio, factores como:

- * La estructura de cuentas.
- * Rentabilidad.
- * Procedimientos de reparto de costes.
- * Etc.

- Con el examen de la estructura financiera se pueden identificar posturas de inversión que impiden invertir en el cambio o una historia financiera de rendimientos deficientes de las inversiones internas, y también una historia de respaldos de esfuerzos de cambio con los niveles de inversión apropiados, o perspectivas de resultados financieros superiores a los previstos.

II,10- Preparar el inventario de las instalaciones

Una instalación se define como una estructura física en la que los empleados realizan las actividades documentadas en los organigramas y en los mapas de procesos.

- Se identifican y catalogan las instalaciones que posee la organización, así como los requisitos futuros para instalaciones.

- Se determina el impacto potencial de los impulsores del cambio identificados sobre las instalaciones de la organización, así como sobre los requisitos relacionados con las mismas.

- Se determinan las limitaciones de las instalaciones actuales para las actividades planificadas, como:

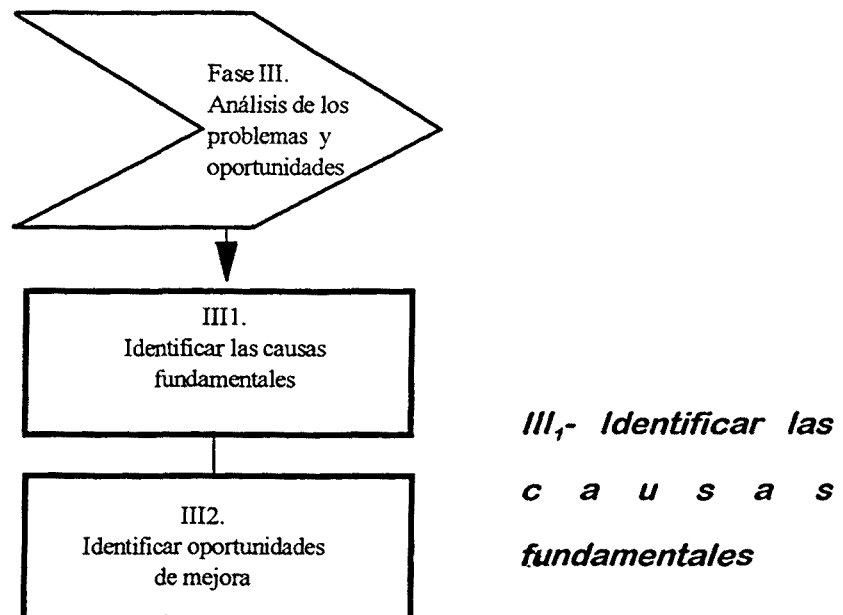
- * Espacio insuficiente.
- * Entorno físico inadecuado.

- Se identifican las oportunidades de mejora que podrían surgir de la incorporación operativa de espacios no utilizados.

6.1.3. Fase III - Análisis de problemas y oportunidades

En la última fase de la etapa Evaluar se analizan los problemas, y se determinan sus causas fundamentales y se identifican las oportunidades para mejorar las prestaciones.

Las actividades que forman esta fase son dos:



III,1- Identificar las causas fundamentales

Se analizan los problemas (por ejemplo: "El 80% de los clientes esperan más de tres minutos para recibir servicio") y se determinan las causas que los provocaron.

Las causas pueden ser varias:

- * Procesos de trabajo deficientes.
- * Número insuficiente de empleados.
- * Personal mal capacitado y o con baja moral.
- * Equipo obsoleto.

Se determina si las causas radican en las personas y la cultura, en los procesos en la estructura o en los sistemas y la tecnología. Se reorganiza la lista de causas fundamentales tanto por dimensión de la organización como por prioridad dentro de cada dimensión.

III,2- Identificar oportunidades de mejora

Cuando se identifican las causas fundamentales y se utilizan las técnicas de brainstorming para erradicarlas se contribuye a identificar oportunidades de mejora. Pero éste no es el único procedimiento.

El *Benchmarking* es otra fuente de buenas ideas y mejores prácticas que la organización puede incorporar en su visión o en el diseño de su entorno objetivo⁵.

Proyecto para gestionar el cambio

Los resultados del *Benchmarking* que ponen de manifiesto oportunidades de mejora, permiten establecer prestaciones objetivo e identificar buenas ideas para incorporar en el diseño del entorno objetivo o deseado (DEO).

La organización también puede actualizar los datos de *Benchmarking* al cierre de un proyecto para gestionar el cambio para evaluar el nivel de mejora de sus prestaciones en el contexto de organizaciones. Por ejemplo, si las prestaciones de la organización no han mejorado tanto como las de los aliados en *Benchmarking*, será necesario fijar objetivos más elevados para mantener una mejora continua. Obviamente, el *Benchmarking* constituye una parte importante del esfuerzo de mejora continua.

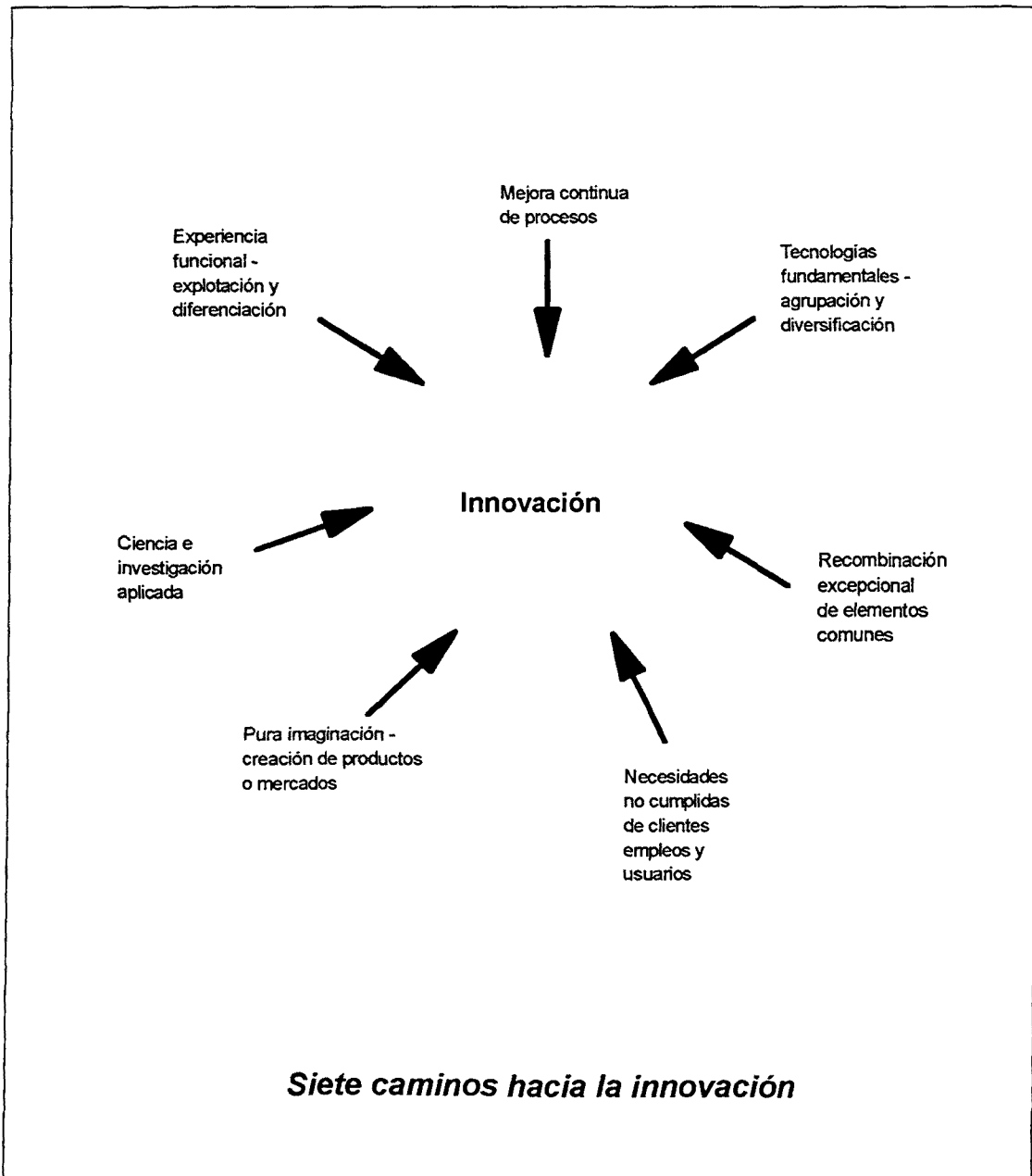
Una vez identificadas las causas se pueden desarrollar las posibles soluciones, pero la solución definitiva corresponde a la etapa de "VISUALIZAR".

Las técnicas de seminario ayudan a generar y documentar oportunidades vinculadas con las posibles soluciones de problemas.

Por ejemplo:

Problema	Causa fundamental	Oportunidades (posibles soluciones)
La preparación de facturas requiere 6 días/hombre por mes.	Cada factura requiere imprimir, copiar, doblar, introducir en el sobre y despachar por correo.	Utilizar intercambio electrónico de datos para la confirmación de entrega aceptada, para eliminar el proceso de facturación y estimular a los clientes que paguen mediante transferencia electrónica de fondos monetarios.

Otra técnica para identificar oportunidades, que constituye una aportación al proceso de *Benchmarking*, consiste en observar las innovaciones de otras organizaciones. Estas innovaciones se pueden agrupar así:



* **Innovación basada en tecnologías fundamentales**

La explotación de tecnologías fundamentales genera indirectamente nuevos productos. Honda, por ejemplo, tiene solida tecnología en pequeños motores y trenes de transmisión que ha aplicado sucesivamente a automóviles, motocicletas, pequeños generadores, cortacéspedes, sierras de cadena y otras categorías de productos.

* **Innovación basada en una recombinación única de elementos operativos comunes**

Los negocios minoristas y de servicios, como The Gap, The Limite, Nordstrom, The Body Shop y Toys "R"Us, siguen este camino. Consideran que la fuente de la innovación no es tanto lo que el negocio hace o vende sino la manera como lo hace. De modo que, si bien la ropa de The Gap no es tan marcadamente excepcional, su método de comercialización y presentación sí lo es.

* **Innovación que satisface algunas de las necesidades de los clientes**

Estas necesidades pueden estar relacionadas con nuevos modos de empleo y nuevos diseños de productos que son atractivos para los usuarios.

* **Innovación creada a partir de la pura imaginación.**

Es frecuente en negocios creativos como la industria del libro, el cine y la televisión.

* **Innovación basada en la investigación científica.**

Entre las compañías que persiguen este género de innovación, hay firmas farmacéuticas como Merck y Glaxo y compañías diversificadas como DuPont, Monsanto y Corning. La innovación es sinónimo, en muchos casos, de los descubrimientos científicos o de la investigación y desarrollo aplicado de los laboratorios.

* **Innovación basada en la excelencia funcional.**

Las compañías se dedican a funciones específicas en sus operaciones y después las aprovechan para sobrepasar a sus competidores e innovar mediante el empleo de sus conocimientos especializados. Porsche ha crecido gracias a la excelencia en ingeniería. Estas empresas perfeccionan constantemente las funciones que pueden dar una ventaja competitiva y acaban presentando más innovaciones que sus competidores.

* **Mejora continua de procesos.**

Los fabricantes de microplaquetas, como Intel, son un ejemplo de este grupo.

En esta fase III se priorizan las oportunidades de mejora, para resaltar aquellas que pueden proporcionar más beneficios o contribuir a mejorar las prestaciones.

Una vez terminadas las fases correspondientes a la etapa de evaluación, se entrega un informe de evaluación y un plan detallado de trabajo para la siguiente etapa, VISUALIZAR.

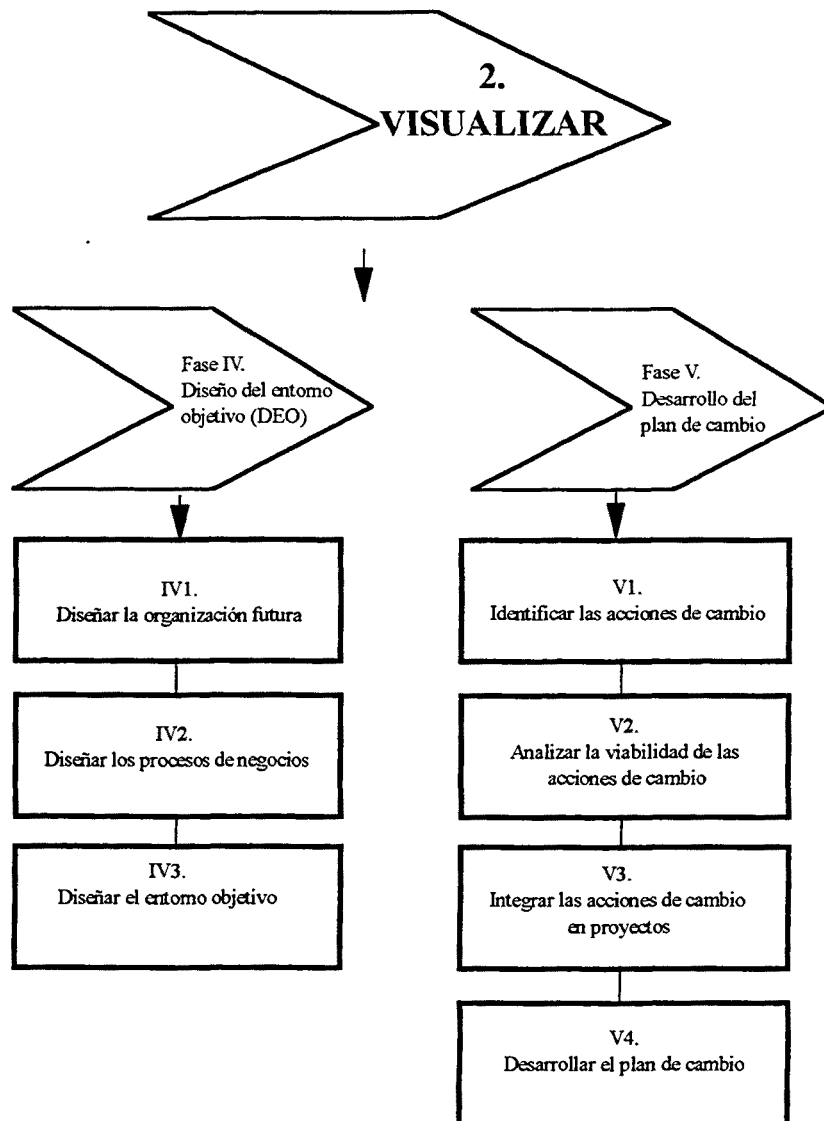
6.2. VISUALIZAR

Esta etapa utiliza el informe de evaluación como input clave para desarrollar una visión del cambio. Esta visión describe la futura organización y sus capacidades, procesos del negocio, estructuras de la organización y tecnologías activas.

También identifica las acciones específicas para lograr el cambio y eliminar las barreras que lo entorpecen. Las acciones del cambio se agrupan en proyectos, como mejora de sistemas de información, rediseño de estructuras de organización, desarrollo de la capacitación y/o diseño de las instalaciones requeridas. Se determina la prioridad de los proyectos y se elabora un plan de Puesta en Práctica del Cambio.

La etapa Visualizar tiene dos fases:

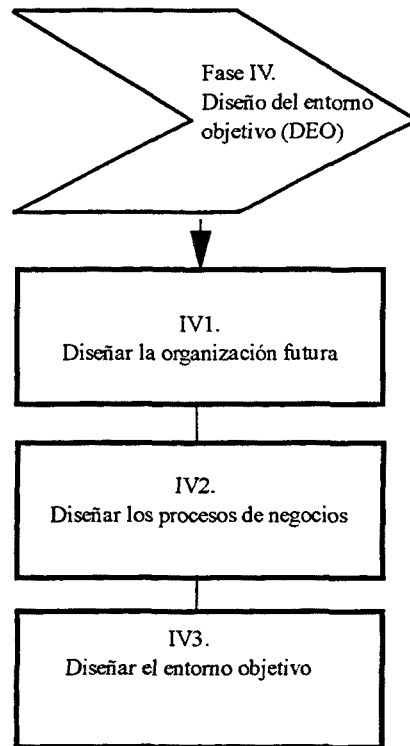
- IV - Diseño del Entorno Objetivo (DEO).
- V - Desarrollo del Plan de Cambio.



6.2.1. Fase IV - Diseño del entorno objetivo

El propósito es definir un conjunto realista de objetivos para la organización en las dimensiones de personas, estructura, procesos y tecnología. Se hablará de prestaciones objetivo, entorno objetivo, etc., haciendo referencia al entorno deseado, las prestaciones deseadas, etc.

Las actividades incluidas en esta fase son:



IV₁- Diseñar la organización futura (la visión)

La visión muestra el aspecto que tendrá la organización una vez concluido el proceso de cambio, proporciona una imagen de los resultados del cambio implantados con éxito.

La visión no determina de qué manera funcionará la organización, sino las características y cualidades y de la organización futura ⁶.

- Describe las innovaciones deseadas en términos de:

- * Capacidades y sistemas de negocios. Esta visión es más útil cuando se centra en las capacidades que necesita la organización para satisfacer a sus clientes.
- * Sistemas y tecnología de información que facilita la ejecución mejorada de procesos.
- * Capacidades requeridas y cultura deseada del personal de la organización.

Para desarrollar una visión útil, los líderes de la organización deben tener la facultad de:

- * Poder percibir claramente la situación actual.
- * Saber evaluar el entorno competitivo mediante la técnica del *Benchmarking* cuáles pueden ser los objetivos alcanzables en relación con la mejora de las prestaciones.
- * Poder concebir los requisitos y capacidades futuras de la organización y prever los pasos para alcanzarlos⁷.

Además, los líderes deben poder ver la organización y su capacidad de cambiar desde un punto de vista pragmático, a efectos de que la visión del futuro se pueda convertir en una realidad.

Para que la visión requiere que la organización cambie, las personas han de estar motivadas. Uno de los incentivos más poderosos consiste en medir y recompensar las acciones deseadas.

El *Benchmarking*, técnica utilizada en la etapa anterior, es muy útil para la visión porque proporciona información valiosa sobre lo que están logrando los competidores y sobre todo aquellos a quienes se reconoce como los mejores en un determinado sector.

Analizando la información derivada del *Benchmarking* se obtiene una aportación para crear una visión que exija a la organización un salto cualitativo.

La visión que pretende ser un instrumento real del cambio debe incluir indicadores o medidas de rendimiento de cada uno de sus elementos.

Medidas de rendimiento.

El rendimiento se ha de medir con métodos apropiados en aquellas actividades donde la efectividad implica beneficios importantes de negocio.

Para escoger el método apropiado generalmente es preciso considerar las siguientes medidas:

- Operativas o de proceso.
- De adelanto.
- De atraso.

Medidas operativas o de proceso.

Miden los atributos presentes en la operación, como tiempo de ejecución, mejor calidad y número de devoluciones, que conducen a resultados satisfactorios, como indicadores elevados de valor añadido para clientes, costes más bajos, alta calidad, etc.

Las medidas operativas o de proceso se centran en el trabajo en curso en las diferentes dimensiones de la organización:

- Personas:** Si el objetivo es evaluar la motivación para el cambio, se determinará el porcentaje de personas que participan en el proyecto de cambio, la capacidad de automotivación y la de resolver situaciones ambiguas, etc.
- Estructura:** Si se pretende una organización más flexible y la eliminación de niveles, las mediciones se referirán a los trabajadores que han recibido formación multifuncional, a la implantación de un sistema de remuneración basado en el número de habilidades dominadas, etc.
- Procesos:** Si el objetivo es el desarrollo de productos nuevos, se medirá el tiempo de proceso necesario para poner los productos nuevos en el mercado, el nivel de aportación de los clientes, etc.
- Tecnología:** Si el objetivo es eliminar las acciones que no tienen valor añadido y mejorar la eficiencia en las acciones de valor añadido, se medirá el porcentaje de trabajo sin valor añadido que será eliminado por la tecnología y el porcentaje de trabajo de valor añadido que se prevé por incremento tecnológico.

Medidas de adelanto

Miden los resultados inmediatos de una operación realizada, incluidos sus defectos.

Medidas de atraso

Miden los resultados de operaciones realizadas durante un período prolongado.

El hecho de tener un adecuado sistema de medición de rendimiento proporciona una serie de beneficios:

- *Los indicadores anuncian de manera inequívoca qué esto es lo que hay que hacer.
- *Feed-back sobre la realización del trabajo.
- *Proporciona a la alta dirección un instrumento para recompensar las prestaciones mejoradas.
- *Mejora el proceso decisorio basado en datos. Con demasiada frecuencia al no disponer de la información adecuada, los directores y los empleados toman decisiones basadas en la intuición o los procedimientos estándar, lo cual puede llevarlos a cometer errores. Las mejores decisiones son siempre las que se basan en la información que surge de un sistema integrado de medición, donde todo el mundo tiene acceso a los datos.

Por ejemplo, considerese una disminución de la participación en el mercado según la experiencia de un fabricante de automóviles. La disminución aparecerá en un cuadro de

mediciones. Otro cuadro puede indicar que la satisfacción de los clientes ha disminuido debido a la mala calidad del producto, y un tercero que en la línea de pintura se ha producido una disminución de la calidad. Todos estos datos proporcionan pistas sobre la causa del problema, mientras que la mera discusión de la disminución de una participación en el mercado sin datos de apoyo, invariablemente conduce a las conjeturas y al desacuerdo entre los ejecutivos. Un sistema integrado de medición debería señalar el problema en la línea de pintura mucho antes de que se produzca la disminución de la participación en el mercado, y permitirá a la organización afrontar la causa antes de que crezcan las desagradables consecuencias.

Prestaciones objetivo.

La visión debe establecer prestaciones objetivo en cada área donde se aplican mediciones de rendimiento. Las prestaciones objetivo se fijan dentro de los sistemas de medición. Ejemplo: crecer un 10%, atender al cliente en menos de 24 horas.

Los líderes establecen objetivos que sean suficientemente:

Enérgicos: Para estimular a los equipos que diseñan el entorno objetivo a pensar de forma audaz y original.

Alcanzables: Para evitar que los equipos se desanimen.

Motivacional: Para que los equipos cambien su manera de operar y se alcancen niveles más altos de rendimiento con el mismo o menos esfuerzo.

Una manera de garantizar que los objetivos sean energicos y alcanzables son las comparaciones *Benchmarking*.

Una vez que se haya desarrollado la visión, sus medidas de rendimiento y las prestaciones objetivo, (DEO) comienza por el rediseño de procesos necesario para alcanzar las prestaciones objetivo.

Los procesos rediseñados se implantan a través de cambios en las habilidades y la cultura de las personas, la estructura de la organización y las instalaciones de sistemas de información.

El diseño entorno objetivos continúa con el diseño integrado de habilidades, estructuras, sistemas e instalaciones necesario para alcanzar la visión de la organización e implantar los diseños de los procesos.

¿Por qué el diseño entorno objetivos se concentra primero en el proceso? ¿Qué ocurre si la organización simplemente desea reducir sus dimensiones, o reestructurar la organización, o implantar un sistema de información? La respuesta es que todos estos esfuerzos resultan más eficientes cuando el enfoque inicial se concentra en el proceso.

Cuando los procesos se simplifican y mejoran sobre la base de los requisitos del cliente:

- * La organización se puede estructurar sobre la base de esos requisitos del cliente, lo que tiene como resultado una organización más simplificada y eficaz en función de los costes.

- * Se pueden diseñar sistemas de información para respaldar los procesos destinados a garantizar la satisfacción de los clientes.

IV₂- Diseñar los procesos de negocio

En esta actividad se diseñan los procesos de negocio capaces de alcanzar la visión de la organización.

Al diseñar o rediseñar los procesos de negocio para alcanzar las prestaciones objetivo, es importante visualizar a las personas trabajando de manera más inteligente y no de manera más ardua. Los principios del diseño de procesos (expuestos en esta tesis) contienen numerosas reglas prácticas e ideas para preparar los procesos de modo que sea posible alcanzar notables prestaciones mejoradas sin incrementar el esfuerzo requerido. En realidad, si el rediseño y la implantación de procesos tienen éxito, debería ser posible alcanzar los niveles más altos de ejecución del proceso con tanta facilidad como se alcanzan los niveles actuales. Esto es posible cuando se eliminan las limitaciones y las barreras de la ejecución de los procesos.

Cuando se finaliza el diseño o rediseño de procesos quedan tres pasos:

- Documentar los requisitos de un proceso en materia de información. Esta información alimenta el desarrollo de sistemas interpersonales y automatizados para la comunicación, gestión y tratamiento de la información. La información se puede comunicar entre personas o sistemas automatizados. Las comunicaciones esenciales

para la visión o la misión deberán incluirse en el diseño del entorno objetivo y en el entorno objetivo implantado.

- Determinar los costes y beneficios de implantar procesos rediseñados.
- Obtener una validación por parte de la dirección de que los procesos nuevos y rediseñados satisfacen los factores clave del éxito y las prestaciones objetivo documentadas en la visión.

Los equipos de diseño de procesos deben consultar los principios de diseño de procesos antes y durante la fase de diseño.

IV₃ - Diseñar el entorno objetivo

En esta actividad los equipos encargados del diseño entorno objetivos desarrollan una descripción detallada de la forma en que funcionará la organización para alcanzar las prestaciones establecidas en la visión.

- Se define la estructura objetivo de la organización empleando el principio de la organización orientada a resultados para guiar la asignación de procesos y las unidades de negocio.
- Se determina qué unidades de negocio formarán parte de la estructura organizativa y se establecen las funciones y responsabilidades de cada unidad.
- Se determina la diferencia entre los entornos actual y objetivo. Dicha diferencia se establecerá mediante indicadores o mediciones de rendimiento de las prestaciones actuales y las prestaciones objetivo.

Es necesaria una idea exacta de la diferencia entre los aspectos del entorno actual y el objetivo para evaluar la posibilidad de alcanzar el entorno objetivo.

- Se determinan las barreras que impedirían la realización del entorno objetivo, así como los catalizadores que la posibilitarían.

Las diferencias que se establecen representan las áreas donde deben planificarse los cambios.

La fase Diseño del Entorno Objetivo es el motor del cambio para la organización y es de fundamental importancia para una acertada implantación del cambio. En este sentido, debe llevarse a cabo rigurosamente, y no estará completa hasta que la dirección de la organización se haya comprometido a alcanzar el entorno objetivo. La modificación del diseño del entorno objetivo después de esta fase podría poner en peligro el éxito de la implantación de los cambios.

Por último se prepara un plan de trabajo detallado para la fase siguiente.

6.2.2. Fase V - Desarrollo del Plan de Cambio

Para desarrollar el plan de cambio se identifican las acciones necesarias para alcanzar el entorno objetivo, junto con las barreras y los catalizadores para la puesta en práctica de esas acciones. Pueden identificarse acciones de cambio adicionales para anular los efectos de las barreras y facilitar los efectos de los catalizadores.

Proyecto para gestionar el cambio

En la planificación del cambio se examinan posibles acciones de cambio para evaluar:

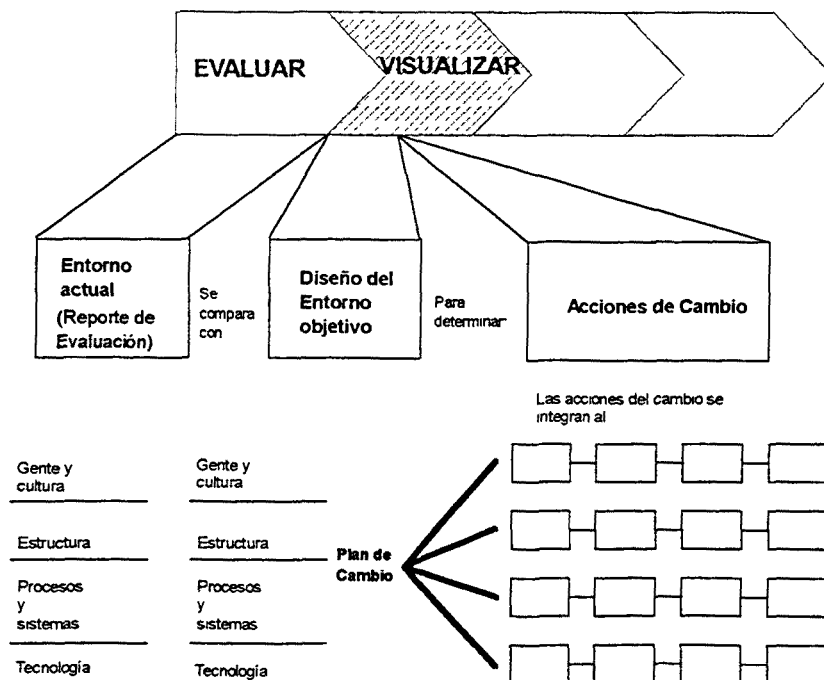
- * Prioridad.
- * Costes.
- * Beneficios.
- * Riesgos.
- * Barreras y catalizadores.
- * Independencia/interdependencia.

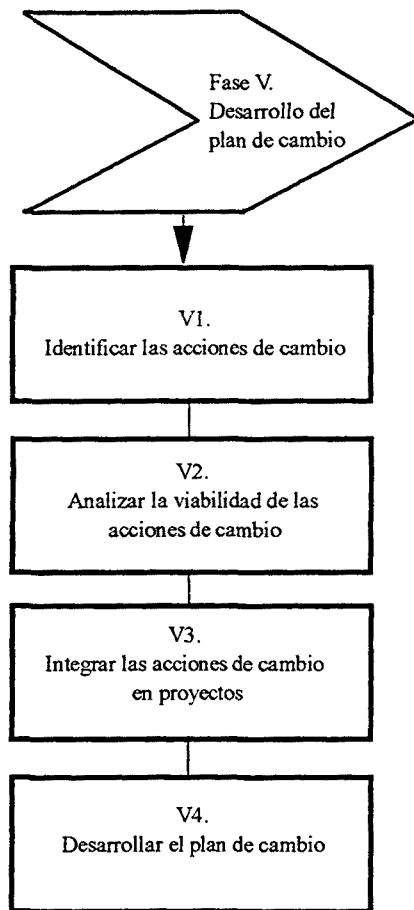
Como consecuencia de esta evaluación se seleccionan las acciones de cambio que han de implantarse y se las agrupa en proyectos.

Una vez que se hayan definido los proyectos, se los debe priorizar, programar y planificar.

Después se integran los planes del proyecto en un plan general de implantación del cambio.

DESARROLLO DEL PLAN DE CAMBIO





V₁- Identificar las acciones de cambio

- El equipo encargado de planificar el cambio determina qué acciones de cambio se pueden adoptar para salvar las diferencias entre el entorno actual y el entorno objetivo.

- Se identifican las áreas o elementos de la organización que podrían inhibir la consecución de las acciones de cambio, así como los catalizadores que las facilitarían.

V₂- Analizar la viabilidad de las acciones de cambio

- Se examinan las acciones de cambio identificadas previamente y se evalúa la viabilidad de cada acción. Se documentan todas las acciones de cambio rechazadas y las razones del rechazo.
- Se estiman los costes en función de los límites altos y bajos para cada acción de cambio. Se determina el impacto financiero asociado con la implantación acertada de cada acción de cambio.
- Se determina qué beneficios resultarán de la implantación de cada acción de cambio.
- Se determina el tiempo total que se necesita para realizar cada acción de cambio.
- Se determinan los riesgos y niveles de riesgo (alto, mediano, bajo) inherentes al éxito o el fracaso de la implantación de cada acción de cambio.

- Para analizar la viabilidad se determinan:
 - * Los costes en sus límites para cada acción de cambio.
 - * Los beneficios que se obtendrán con la implantación de las acciones de cambio.
 - * El tiempo total necesario para cada acción y su viabilidad.
 - * Los riesgos y niveles de riesgo inherentes al éxito o el fracaso de la implantación de cada acción de cambio.

Los riesgos potenciales pueden ser:

- * Riesgos relacionados con la manera en que el mercado "percibe" el cambio; ejemplo: los clientes lo rechazan.
 - * Riesgo tecnológico; ejemplo: es posible que una tecnología nueva y no probada carezca de la capacidad y las prestaciones necesarias.
 - * Riesgo para la implantación; ejemplo: problemas que impiden convertir una idea en un producto o servicio fiable.
 - * Riesgo económico; ejemplo: no se alcanzan los resultados o beneficios previstos a pesar de un cambio implantado con éxito.
 - * Riesgos a nivel de la organización; ejemplo: no se recibe de los implicados el nivel de apoyo previsto.
 - * Riesgo reglamentario; ejemplo: ocurre un cambio reglamentario o legislativo imprevisto durante la implantación.
- Se determina el impacto financiero asociado con la implantación de cada acción de cambio en caso de que ésta fracase.

Se concluye esta actividad con un informe de viabilidad donde se detallan las acciones que son viables y las que no lo son, y lo fundamenta

V₃. Integrar las acciones de cambio en proyectos

Corresponde a esta actividad analizar y agrupar las acciones de cambio, primero por tipos y después por proyectos. Los tipos pueden ser tecnológicos, organizativos (incluidas acciones relacionadas con procedimientos), educativos, estructurales y funcionales. Una vez que las acciones de cambio se hayan agrupado de acuerdo con estos conceptos, un nivel de

análisis adicional las separa en acciones principales y catalizadoras. Las principales son las que responden a un objetivo específico del entorno objetivo y las catalizadoras las que contribuyen a realizar las acciones principales y se agrupan en torno a éstas para formar proyectos específicos.

Por ejemplo, una acción principal de cambio es la implantación de un nuevo sistema de información para servicios al cliente, y una acción catalizadora puede ser el desarrollo y la prestación de un programa de formación para enseñar al personal a utilizar dicho sistema de información.

Cada acción principal con sus acciones catalizadoras de cambio constituyen un proyecto. Los proyectos se priorizan examinando el entorno objetivo.

Se estima el tiempo que se necesita para completar cada proyecto en términos de días/hombres necesarios, así como el género y el nivel de conocimientos necesarios y sus costes correspondientes. Se estimará también qué otros recursos son necesarios.

- Se analizan los riesgos de cada proyecto y se identifican los obstáculos para la conclusión del proyecto.

V₄- Desarrollar el plan de cambio

El plan de cambio incorpora información procedente de la fase anterior y de las actividades precedentes de esta fase y especifica los recursos, plazos de ejecución y costes necesarios para implantar los proyectos de cambio que se han aprobado.

En esta actividad :

- Se examina el informe de la etapa de evaluación para determinar cuáles son los recursos disponibles para cada proyecto de cambio, incluidos:
 - * Requisitos de instalaciones (que incluyen equipos de cálculo/informática);
 - * Expertos en temas pertinentes.
 - * Instrumentos de software pertinentes.
 - * Disponibilidad de personal.

- Se determinan los costes:
 - * Costes de personal.
 - * Costes de software o hardware pertinentes que se deba comprar.
 - * Costes de desarrollo e implantación del sistema.
 - * Costes de marketing.
 - * Costes de formación.

- Se desarrolla un sistema de control que será útil en la etapa posterior.
Entre los aspectos a controlar se incluyen:
 - * Determinar si se están alcanzando los beneficios y las mejoras de negocio deseados.
 - * Señalar los problemas que pueden surgir como consecuencia de la transición.
 - * Mantener el cambio dentro de sus plazos y su presupuesto y verificar el curso indicado.

Proyecto para gestionar el cambio

- * Proporcionar feedback a los implicados en el sentido de que la organización avanza hacia los objetivos de mejorar las prestaciones.
- * Asegurar a los participantes en el cambio que sus esfuerzos rinden fruto.
- Se establecen mecanismos para generar informes de los aspectos controlados, que incluyen:
 - * Comunicar a la dirección el avance hacia medidas y objetivos intermedios de rendimiento.
 - * Emplear las actividades relacionadas con los procedimientos de comunicaciones para comunicar el éxito a los implicados en el cambio con el fin de fortalecer su compromiso.
 - * Comunicar al director del proyecto de cambio y a los patrocinadores de las actividades relacionadas con procesos el avance hacia los hitos establecidos para dichas actividades.
 - * Comunicar los problemas causados por la transición al director del proyecto de cambio, quien se encarga de abordar su resolución antes de que se conviertan en una amenaza para el éxito del proyecto.

La dirección deberá aprobar todos los sistemas de control y mecanismos que señalan problemas y generan informes.

- Se establece un mecanismo para la resolución de problemas que se presenten como consecuencia del proceso del cambio y se utilizan las actividades relacionadas con los procedimientos de comunicaciones para conseguir que todos los implicados estén enterados de la resolución.

Puede consistir en un individuo o equipo muy notorio que colabora con el patrocinador del cambio para resolver problemas. Si forma parte de un equipo de proyecto de cambio debe tener suficiente flexibilidad y tiempo disponible para abordar rápida y adecuadamente los problemas antes de que se agraven. En aquellos casos en que no pueda resolver las cuestiones, se requerirá rápido acceso a la dirección superior.

- Se elabora el plan de implantación que será el input de la etapa siguiente, es decir, el plan de trabajo inicial para la etapa FACULTAR.

6.3. FACULTAR

En esta etapa el plan de cambio prosigue a través del desarrollo y la implantación integrada de nuevos procesos, sistemas, estructuras, habilidades, cultura, tecnologías o instalaciones de información, en uno o varios proyectos de implantación simultáneos.

La implantación de cambios para mejorar las prestaciones requiere cambios integrados y concurrentes en las cuatro dimensiones de la organización:

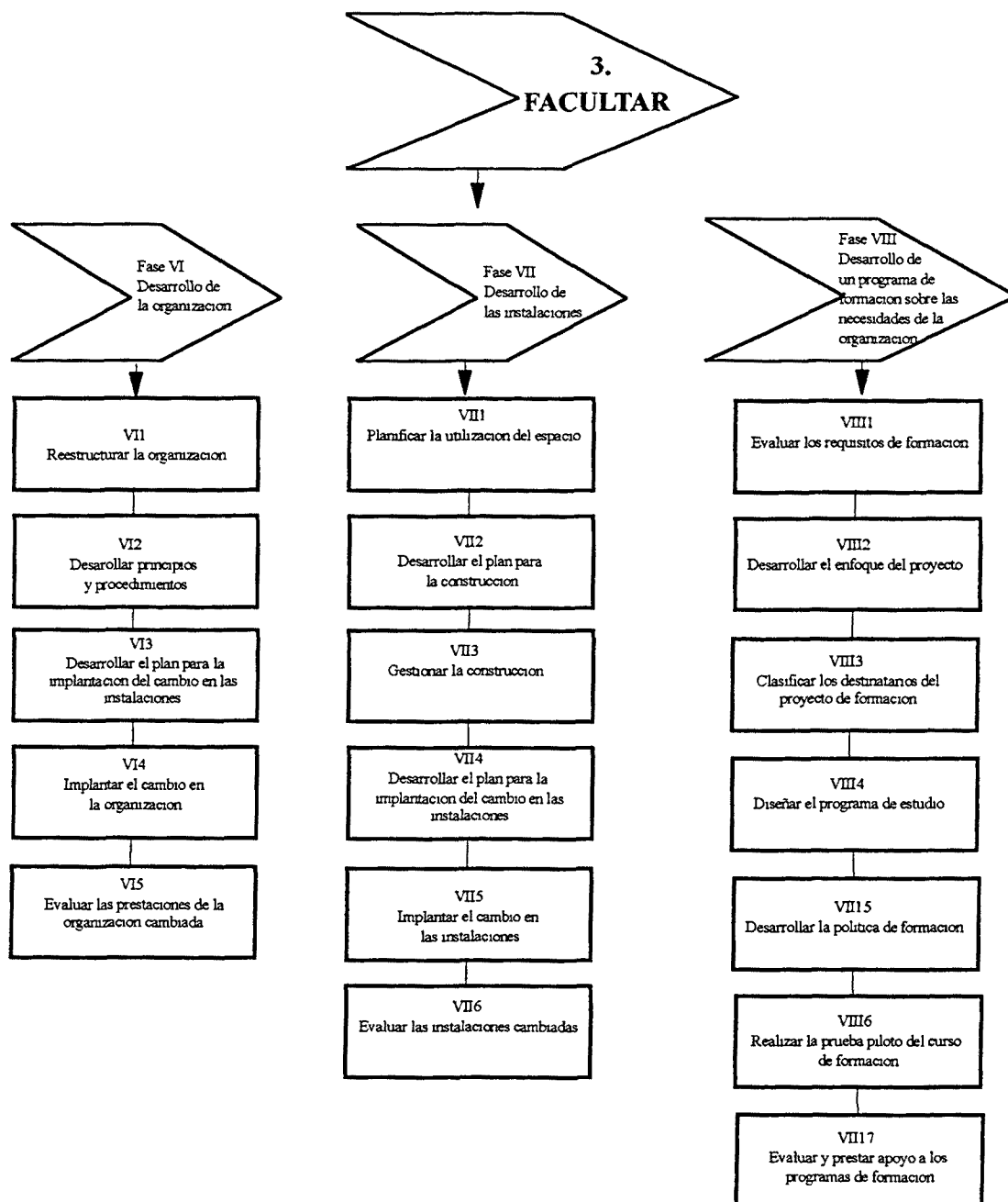
- * **Personas:** habilidades y cultura de la dirección y de los empleados.
- * **Procesos:** procesos y sistemas de negocio.
- * **Estructura:** infraestructura organizativa y física.
- * **Tecnología:** especialmente tecnologías de información.

La etapa de Facultar consta de tres fases:

VI- Desarrollo de la organización.

VII- Desarrollo de las instalaciones.

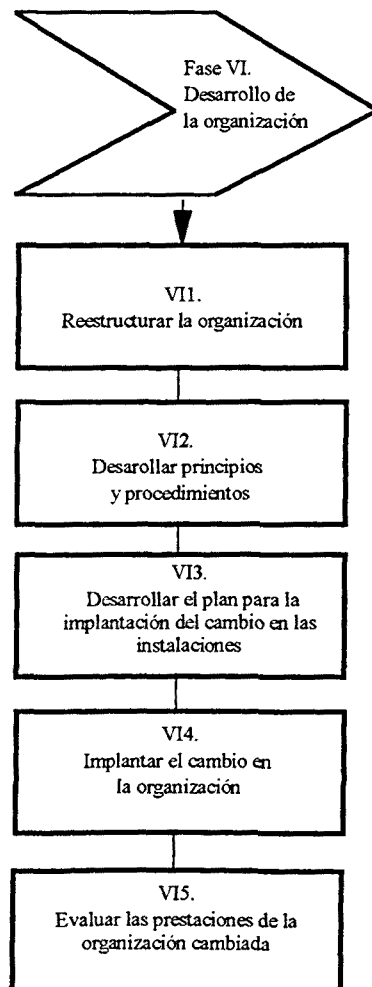
VIII- Desarrollo de un programa de formación sobre las necesidades de la organización.



6.3.1. Fase VI - Desarrollo de la organización

Se desarrollan e implantan las estructuras, principios y procedimientos organizativos necesarios para alcanzar los objetivos de mejorar las prestaciones definidas en el Diseño del entorno objetivo.

Se inicia con una reestructuración de la organización para la ejecución de los procesos de trabajo y como fueron diseñados en el diseño del entorno objetivo. Las actividades incluidas en esta fase son:



VI.- Reestructurar la organización

Es sumamente importante desarrollar un enfoque estratégico que enlace la estructura, la planificación operativa, los puestos de trabajo, las personas, el capital y los presupuestos, así como los principios, procedimientos y medidas de rendimiento.

Un diseño o rediseño flexible de los puestos de trabajo es un aspecto importante del desarrollo de la organización, pues a medida que cambian las áreas de una organización permite una variación de puestos de trabajo para amoldarse al cambio, lo cual incide en la viabilidad a largo plazo de una organización. No cabe duda de que es necesario modificar los puestos de trabajo conforme cambian los requisitos de los clientes y a medida que las personas que desempeñan esos trabajos incorporan diferentes habilidades y experiencias.

En general, la percepción de los puestos de trabajo y de la organización del trabajo no es coincidente entre los supervisores o directores. Si estas ideas son demasiado divergentes, una organización puede presentar problemas de funcionalidad. Un concepto común de la estructuración del trabajo, es muy beneficioso.

Potenciación

Un concepto fundamental sobre el que los directores principales deben ponerse de acuerdo es la potenciación, que representa una verdadera transferencia de poder a los empleados, para que puedan controlar su vida laboral, e implica un proceso que les permite responsabilizarse de ese poder. Una organización comprometida con la potenciación de su

personal tendrá puestos de trabajo en los que los empleados de primera línea serán más responsables, intervendrán en decisiones importantes y disfrutarán de mayor autonomía en la gestión de sus actividades y de las personas que forman parte de sus equipos⁸.

La potenciación se alcanza mediante un diseño adecuado de los puestos de trabajo basado en el rediseño de procesos operativos y de gestión de la información (con nuevos instrumentos para el lugar de trabajo que incluyen tecnología de la información, medición del rendimiento y mecanismos de evaluación) y por medio de un cambio cultural.

Los puestos de trabajo se han de diseñar apuntando a que sean lo más interesantes y estimulantes posible. Esto requiere tener cuidado también al definir las especificaciones de la persona que desempeñará el trabajo.

Las personas que diseñen puestos de trabajo deben asegurarse de que:

- * Se establecen mediciones claras de rendimiento y desempeño y objetivos claros para el éxito, y que dichas mediciones se comunican a los empleados.
- * Las graduaciones en niveles se basan en aumentos de valor añadido y de desempeño comprobado en materia de habilidades, conocimientos o experiencia (en oposición a la antigüedad).
- * Las descripciones de los puestos de trabajo son flexibles y se fundamentan en los resultados deseados y no en listas rígidas de actividades, es decir, las personas realizan actividades para conseguir resultados, y a medida que cambian los resultados deseados pueden modificarse las actividades en un puesto de trabajo determinado.

- * Cualquier estructura organizativa (unidad de negocio, subunidad, equipo) en la que estén organizados los puestos de trabajo es flexible, se basa en resultados deseados y puede adaptarse, reorganizarse o suprimirse con arreglo a los cambios de los requisitos de los clientes o del mercado.
- * Los cambios en las funciones de los equipos y la transferencia de responsabilidades dentro de la estructura de la organización proporcionan las mejores oportunidades para mejorar las estructuras de la organización.

Una vez que se hayan organizado en puestos de trabajo las actividades de cada unidad de negocio, deben repasarse los resultados para garantizar que:

- Se han incluido en los puestos de trabajo todas las actividades relacionadas con procesos y funciones.
- Pueden realizarse todos los trabajos.
- No existe duplicación de esfuerzos cuando una actividad se realiza en varios puestos de trabajo. Teniendo en cuenta la naturaleza dinámica de las organizaciones modernas, esto es especialmente importante, ya que existe un mayor riesgo de solapamiento a medida que los grupos de trabajo responden a las oportunidades de ser más emprendedores.

Los empleados reaccionan en forma positiva cuando juzgan significativo, valioso y provechoso su trabajo y se sienten personalmente responsables de sus resultados.

Al diseñar los puestos de trabajo en una unidad de negocio, los siguientes factores inciden negativamente:

- * Falta de una definición clara o explícita de las funciones.
- * Falta de formación y apoyo técnico.
- * Objetivos poco realistas.
- * Falta de la autoridad/discreción apropiada.
- * Poca variedad en las actividades.
- * Participación limitada en los procesos de toma de decisiones.
- * Falta de recursos.
- * Falta de oportunidades para participar en redes interpersonales.
- * Rutinas de trabajo inflexibles.
- * Elevada estructura normativa.
- * Pocas oportunidades de ascender.
- * Falta de objetivos y de tareas significativas.
- * Contacto limitado con la dirección superior.

Existen muchos factores que pueden incidir en la valía intrínseca de un puesto de trabajo. No es suficiente contar únicamente con la delegación de autoridad como mecanismo para potenciar a los empleados y enriquecer sus puestos de trabajo; existen otras dimensiones importantes, como las que reflejan las necesidades y aspiraciones individuales, especialmente si ayudan a motivar a las personas y alientan un proceso catalizador en todos los niveles.

Los puestos de trabajo en una organización deben tener una descripción exacta.

Una definición de la descripción de un puesto de trabajo debe incluir:

- * Una visión general de la forma en que el puesto de trabajo encaja en la unidad de negocio y en el marco más amplio de la organización.
- * Un desglose de expectativas para completar las tareas asociadas con el cumplimiento de los requisitos del trabajo en materia de outputs generados, incluidos los tipos de instrumentos a utilizar (como ordenadores y sistemas de información).
- * Una descripción de la forma en que el desempeño del trabajo pone en juego los factores clave para el éxito de la organización, vinculada a mediciones de desempeño y prestaciones objetivo formales.
- * Una descripción de un día o semana normal de trabajo.

Una vez desarrolladas todas las descripciones de los puestos de trabajo, es aconsejable determinar y asignar grados laborales, categorías (profesional, auxiliar, técnica) y valores (nivel de responsabilidad/complejidad) a cada puesto de trabajo de creación reciente, para conseguir coherencia y equidad en la clasificación de los puestos de trabajo y ayudar a determinar los niveles de salarios.

Los puestos de trabajo diseñados necesitan tener las especificaciones para definir la persona adecuada que lo debe desempeñar.

Una descripción de la especificación de un puesto de trabajo incluye:

- * Habilidades, conocimientos y experiencia necesarios.
- * Aptitud para los deberes del puesto de trabajo.
- * Interés en realizar el trabajo.

- * Atributos de personalidad que concuerden con los deberes y la naturaleza del trabajo.

Cada puesto de trabajo se diseña para satisfacer requisitos externos de desempeño, que abarcan tanto la ejecución de procesos como las prestaciones de las unidades de negocio. Los puestos de trabajo también tienen requisitos internos de desempeño, basados en las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para satisfacer los requisitos externos de rendimiento.

VI₂- Desarrollar principios y procedimientos

Definir un conjunto claro de principios y procedimientos permite a una organización comunicar la forma en que ha funcionar y proporciona un estímulo para los esfuerzos. Los principios y procedimientos deben estar formulados concienzudamente para garantizar el equilibrio adecuado entre actividades, gestión y comunicaciones muy formalizadas y poco formalizadas.

Los principios y procedimientos permiten revalidar los procesos de planificación estratégica y la reestructuración organizativa y garantizan que los procesos de negocio y tareas que los apoyan se realizan con coherencia, utilizando las mejores prácticas más conocidas.

Los **principios** trazan un curso de acción y explican lo que se va a realizar, fijan un marco dentro del cual los empleados pueden trabajar con eficiencia para satisfacer las expectativas de los involucrados internos y externos al definir la forma en que la organización realiza su negocio.

Los **procedimientos** definen la secuencia de pasos a seguir para implantar los principios identificados. Por ejemplo, si uno de los principios de una organización es cumplir las expectativas de los clientes en un período de tiempo determinado, los procedimientos han de documentar los pasos necesarios para cumplir esas expectativas y los criterios a seguir para obtener el resultado deseado.

Los procedimientos también fijan las acciones que deben realizar los empleados para satisfacer esas expectativas, y así garantizan la implantación de principios específicos a través de la realización de procedimientos de trabajo.

Se deben determinar principios y procedimientos para las siguientes áreas:

- * Renovación de estrategias.
- * Planificación y control operativos.
- * Gestión de recursos humanos y desarrollo de la plantilla.
- * Remuneración.

VI₃- Desarrollar el plan para la implantación del cambio en la organización

Se desarrolla un plan detallado y se establece un plazo para la transición de la estructura organizativa, los principios y los procedimientos actuales a los objetivos de modo que la implantación del cambio integre plenamente los procesos, habilidades, sistemas, tecnologías e instalaciones requeridos.

Proyecto para gestionar el cambio

En el desarrollo del plan para la implantación se pueden considerar las siguientes estrategias:

- * Tránsito rápido a las nuevas estructuras, principios y procesos de negocio simultáneamente (reemplazo instantáneo o "cutover").
- * Realizar una implantación piloto para probar y refinar las nuevas estructuras, principios y procesos de negocio.
- * Realizar una implantación en fases de las nuevas estructuras, principios y procesos de negocio durante un período, para ir eliminando componentes antiguos a medida que se van incorporando los nuevos.

Ventajas y desventajas de las diferentes estrategias:

Estrategia	Ventajas	Desventajas
Reemplazo instantáneo	Cambio más rápido.	Cambio más arriesgado y menos controlable.
Piloto	Cambio más controlado.	Transición más prolongada, riesgo de perder impulso.
En fases	Mayor control, menor interrupción.	Transición más prolongada, riesgo de perder impulso.

El director del proyecto de cambio debe cuidar de que se mantenga un impulso suficiente durante toda la implantación. Esto requiere no sólo un liderazgo y comunicación de los

objetivos y beneficios por parte de los ejecutivos y directores superiores, sino también un aprovechamiento eficaz de los agentes del cambio en toda la organización.

Planificación de plantilla

Uno de los pasos de esta actividad es la planificación de cambios en la plantilla. Puede realizarse una auditoría de habilidades para comparar las capacidades actuales de los empleados con los requisitos de los puestos de trabajo objetivo en materia de competencias. La auditoría de habilidades evalúa el nivel de conocimientos y habilidades de los empleados frente a las habilidades y áreas de conocimientos requeridas por procesos de negocio y puestos de trabajo rediseñados.

Las opciones de resolución pueden incluir:

- * Traslado/asignación a un nuevo puesto.
- * Nueva formación para un traslado inmediato o futuro.

Cuando la plantilla actual carece de las habilidades necesarias para desempeñar nuevos trabajos y la necesidad de que se cubran esos puestos es demasiado urgente para esperar a que finalice la formación, se recurrirá a un reclutamiento.

Reclutamiento

La organización debe estar preparada para adecuar el plan de reclutamiento a medida que se realizan cambios. Por ejemplo, durante el transcurso de muchos proyectos de cambio algunas personas abandonarán la organización de forma inesperada. A menudo sus puestos deben cubrirse rápidamente para mantener el impulso.

VI₄- Implantar el cambio en la organización

En esta actividad los procesos de trabajo nuevos y rediseñados, las estructuras, principios y procedimientos organizativos se implantan de acuerdo con el plan, precedidos por un acontecimiento que marque el inicio del cambio, que puede ir acompañado por indicaciones de que la modalidad anterior ya no es eficiente.

A continuación se prosigue con las actividades de implantación y observando los plazos de ejecución fijados.

VI₅- Evaluar las prestaciones de la organización cambiada

La actividad final de esta fase consiste en una reevaluación de las prestaciones de la organización para ver si están produciéndose las prestaciones mejoradas que se pretenden, lo cual supone el análisis de los resultados de los cambios implantados en la organización, comparándolos con los requisitos de prestaciones que se desarrollaron en el diseño del entorno objetivo.

Proyecto para gestionar el cambio

Además, es esencial, averiguar si la nueva organización contribuye a la realización de la misión global. Éste análisis más bien evalúa:

- * Si se han abordado todas las cuestiones organizativas que surgieron en la elaboración del organigrama durante la Etapa de Evaluar.
- * Si se implantaron los procesos, la estructura, los principios y los procedimientos de la organización diseñados en el diseño del entorno objetivo.
- * Si el proceso de cambio ha generado problemas organizativos imprevistos que requieren resolución.

Los resultados de la evaluación y las acciones de cambio se clasifican por categorías:

Resultado	Acción
Aceptable.	Proseguir con la implantación y examinar el avance como se indica en los principios de renovación de estrategias.
Aceptable, pero requiere algunos cambios.	Modificar el modelo de la organización y proseguir con la implantación.
Sigue el curso pero no el programa.	Verificar si el programa es realista, determinar si se debe modificar el programa o los niveles de recursos.
No es aceptable, la organización no sigue el curso previsto y se necesita una revisión importante.	Volver a consultar las decisiones/procesos de diseño y desarrollo en aquellas áreas en que las prestaciones no son aceptables. Reconstruir y volver a probar.

Al finalizar la fase VI se elabora un informe que detalla los resultados del proyecto de cambio en la organización.

6.3.2. Fase VII - Desarrollo de las instalaciones

Se desarrollan las instalaciones necesarias para lograr los objetivos de mejora de las prestaciones que se especifican en el diseño del entorno objetivo.

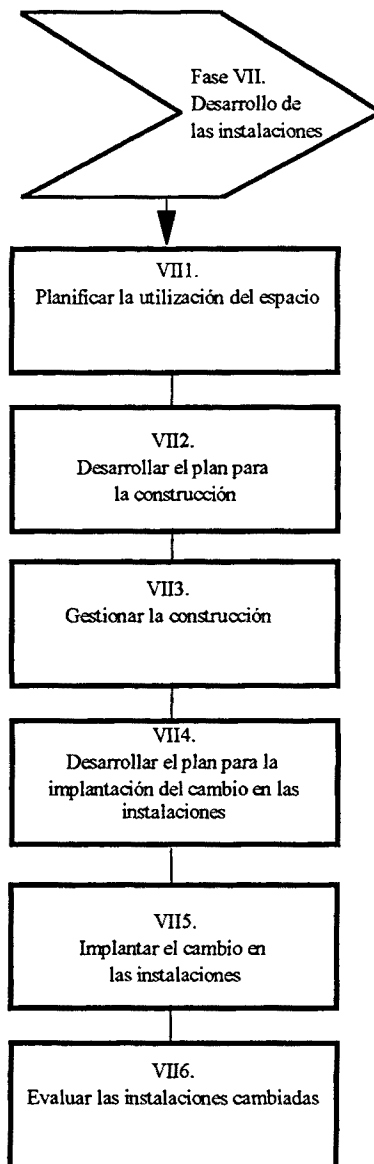
Las actividades en esta fase se han concebido en función de proyectos que abarcan desde la simple planificación de espacio técnico para implantar sistemas de información hasta la integración en el diseño de nuevas instalaciones (o instalaciones que se estén remodelando) de consultores de arquitectura o de ingeniería externos.

El propósito de la fase es:

- Evaluar las metas globales y específicas de la organización concernientes a las instalaciones.
- Determinar los requerimientos de instalaciones para lograr esas metas.

Por ejemplo, una organización en expansión necesitará considerar la reubicación o construcción de una instalación nueva. La metodología del Desarrollo de Instalaciones proporciona un marco de trabajo para el planeamiento y administración de labores relacionadas con el cambio de instalaciones.

Las actividades más significativas que forman esta fase son:



VII.1. Planificar la utilización del espacio

En las etapas anteriores se han evaluado las necesidades y objetivos de la organización para emprender un cambio en el entorno físico o en las instalaciones.

En esta actividad:

- Se analizan los procesos y unidades objetivo de negocio a fin de determinar los requisitos de espacio para los diversos puestos de trabajo basándose en el volumen y frecuencia de tareas realizadas así como en los instrumentos o el equipo utilizados.
- Se estiman las dimensiones y se establecen los requisitos de proximidad según la relación entre los puestos de trabajo y los diferentes procesos y unidades de negocio, utilizando diversos diagramas o cuadros de proximidad.

VII₂- Desarrollar el plan para la construcción

Se desarrolla un plan de construcción para que el proyecto concluya dentro del plazo y presupuesto previstos.

El plan de construcción puede ser muy amplio, pero siempre debe incluir:

- * Plazo de ejecución y camino crítico.
- * Responsabilidades.
- * Requisitos de recursos/ conocimientos.
- * Instrumentos, productos, componentes y servicios que se usarán en la construcción con la definición precisa de los requisitos de instalación, material y mano de obra.
- * Condiciones rigurosas para comprobar y aceptar todos los componentes, productos y servicios.
- * Coste detallado de la construcción y de todos los componentes, que incluye cifras para emergencias.

- * Diseño detallado o planos completos de las plantas y la localización.

VII₃- Gestionar la construcción

La construcción se gestiona de acuerdo con el plan previsto, tanto en las especificaciones como en el plazo y el presupuesto, para lograr los objetivos de mejorar las prestaciones de la organización.

VII₄- Desarrollar el plan de la implantación del cambio en las instalaciones

Para el éxito del plan de implantación es de suma importancia aminorar el impacto de la transición sobre las actividades, el personal y clientes de la organización.

- Se analiza el plan de la implantación del cambio en las instalaciones para evaluar los riesgos y desarrollar e incorporar un enfoque con el objetivo de disminuir al máximo los riesgos identificados en el plan.

VII₅- Implantar el cambio en las instalaciones

Esta actividad guía a la organización en la transición al entorno objetivo para las instalaciones, según el plan de implantación. La implantación puede empezar con un acontecimiento que anuncia el cambio o el inicio de la transición y acompañarse de indicaciones de que la instalación antigua es inadecuada. A medida que el personal y los haberes se trasladan a las nuevas instalaciones, se comprobarán los nuevos procedimientos, flujos de trabajo, sistemas y tecnologías, en tiempo real y en modo de producción.

VII₆- Evaluar las instalaciones cambiadas

Esta actividad determina si realmente las instalaciones apoyan las mejoras de las prestaciones deseadas. Exige un análisis de los resultados del cambio en las instalaciones comparándolos con los objetivos descritos en el diseño del entorno objetivo.

Se clasifican por categorías los resultados de la evaluación y las acciones necesarias, como en la actividad precedente.

Finalizada esta fase se obtiene el informe detallado de los resultados del proyecto de cambio en las instalaciones.

6.3.3. Fase VIII - Desarrollo de un programa de formación en función de las necesidades de la organización

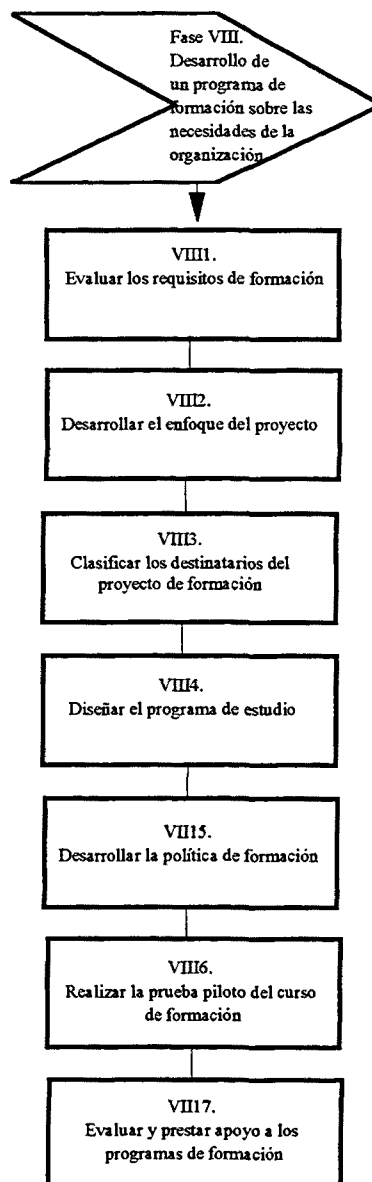
En esta fase el propósito es desarrollar y ofrecer formación a los empleados o personal conforme a las necesidades para satisfacer los requisitos de la organización.

La fase de formación es un proyecto para gestionar el cambio y generalmente se desarrolla en función de procesos, trabajos, sistema e instalaciones de reciente diseño o rediseño, no de los antiguos.

- Se analiza el personal que es objeto de la formación, al igual que los trabajos y actividades que desempeñarán una vez entrenados.

La mayor parte del desarrollo de la formación consiste en el desarrollo de los planes y materiales de formación diseñados en actividades anteriores.

Las actividades incluidas en esta fase son:



VIII₁- Evaluar los requisitos de formación

Esta actividad determina las prestaciones deficientes de la organización que pueden abordarse al implantar la formación.

Se evalúan los requisitos potenciales de formación para identificar cuáles son el resultado de una falta total o parcial de habilidades o conocimientos de los empleados y cuáles tienen otras causas.

La evaluación de las necesidades de formación sirve para garantizar que la formación se desarrolla e implanta debido a conocimientos o habilidades deficientes.

VIII₂- Desarrollar el enfoque del programa

Se describe la forma en que se preparará la plantilla para encarar el cambio, ya sea impulsada por la nueva tecnología de información, los procesos de negocio u otra reorganización. El enfoque del proyecto sirve de benchmark para poder medir los avances a medida que se desarrolla la formación. El documento del enfoque del proyecto se desarrolla como un plan de trabajo global pero flexible.

VIII₃- Clasificar a los destinatarios del proyecto de formación

Se identifican las características de las personas o grupos que requieren formación.

El conocimiento de las características singulares de cada conjunto de destinatarios facilita el diseño, desarrollo y ejecución eficiente de la formación.

VIII₄- Diseñar el programa de estudio

El diseño de los programas de estudio es una actividad clave impulsada por las necesidades de formación definidas en las actividades anteriores.

Se enumeran los objetivos de la formación y se evalúan para determinar los objetivos principales los suplementarios.

Los objetivos principales responden directamente a un requisito clave del trabajo, mientras que los suplementarios permiten a los participantes del curso de formación lograr un objetivo principal. Un ejemplo de objetivo principal es aprender a usar un nuevo sistema de información, y en este caso un objetivo suplementario relacionado puede ser aprender a usar previamente un ordenador.

VIII₅- Desarrollar la política de formación

Se desarrolla la política de formación teniendo en cuenta los factores que afectan el proceso de aprendizaje, para elegir aquellos que lo perfeccionan⁹. Al elegir la política de formación es necesario analizar los siguientes factores:

- * Métodos anteriores y/o actuales de formación.
- * Características de los participantes.
- * Objetivos de instrucción.
- * Características y requisitos de las instalaciones.
- * Enfoques y medios de formación disponibles
- * Atributos de los medios, incluidos los requisitos de tiempo, costes y actualización.

VIII₆- Realizar la prueba piloto del curso de formación

El primer paso para la implantación acertada del curso de formación es una prueba piloto completa de un curso de formación desarrollado. El objetivo principal de la prueba piloto es evaluar la efectividad del aprendizaje y la aceptación de los usuarios de los programas de instrucción. La prueba proporciona un mecanismo para la revisión efectiva del contenido. Durante el desarrollo de la formación se debe planificar la prueba piloto en reuniones con la dirección.

Una vez realizada la prueba piloto se obtiene el feed-back de todas las partes implicadas, los participantes, la dirección y el equipo del proyecto.

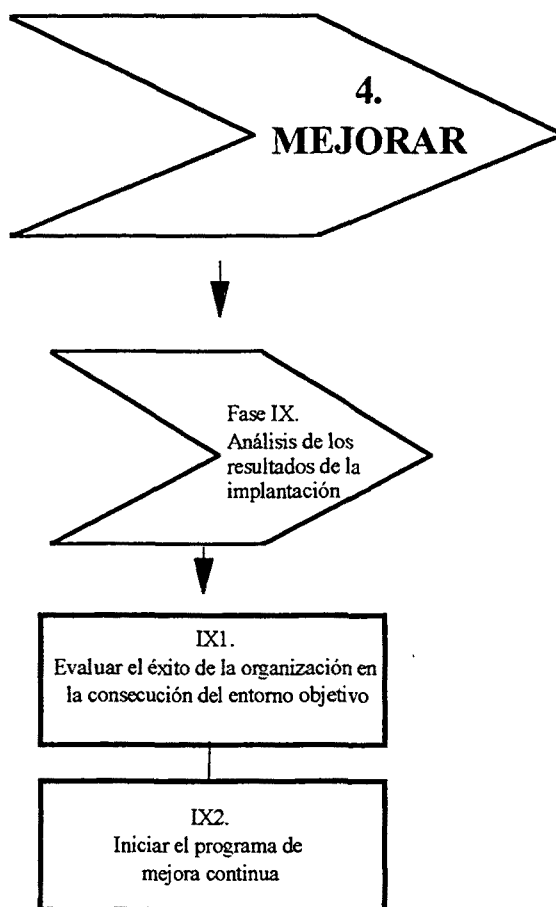
VIII₇- Evaluar y prestar apoyo a los programas de formación

La evaluación del programa de formación es el proceso de medición de la efectividad del aprendizaje y del impacto sobre la organización¹⁰.

El apoyo al programa de formación proporciona la instrucción y los conocimientos especializados necesarios para asegurar que los programas de aprendizaje se lleven a cabo sin dificultades y las preguntas de los participantes tengan respuesta.

El objeto de la evaluación de la formación es garantizar que los destinatarios de la formación alcanzarán los objetivos del proyecto de formación y tendrán un impacto positivo sobre la organización. Al final de esta fase se entrega un informe que detalla los resultados de la formación.

6.4. MEJORAR

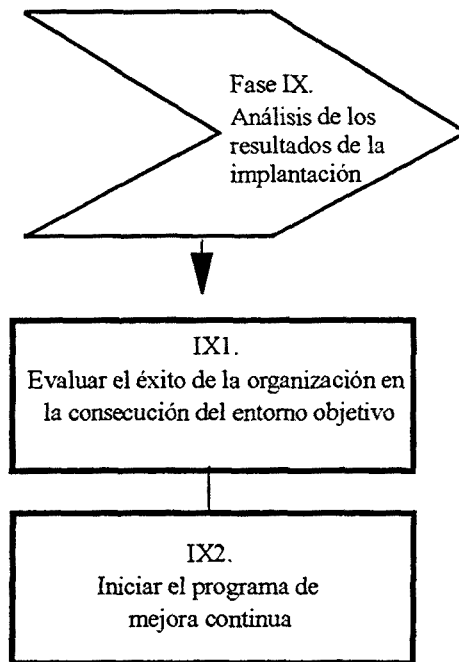


Esta etapa representa el final del proyecto y el comienzo de un esfuerzo de mejora continua. Cuando el proyecto finaliza, el equipo habrá transferido sus habilidades a todos los miembros de la organización, para garantizar la instauración y uso de la capacidad de mejora.

El proceso de cambio se completa cuando da como resultado una mejora apreciable de las prestaciones y la ejecución del negocio.

Los conceptos y las técnicas claves de la etapa MEJORAR se exponen en la fase IX.

6.4.1. Fase IX - Análisis de los resultados de la implantación



IX,- Evaluar el éxito de la organización en la consecución del entorno objetivo

Una vez que se ha implantado el cambio, se miden las prestaciones de la organización, en función de los requisitos de rendimiento que se definieron en el Diseño del Entorno Objetivo (DEO), para averiguar dónde se lograron los objetivos y donde quedan actividades sin concluir.

Las medidas que se utilizan son las de rendimientos reales y deseados, resultados financieros, cifras de producción, etc.

Los instrumentos para el análisis de la evaluación pueden incluir encuestas entre empleados y otros implicados o análisis de la calidad de los productos.

IX₂- Iniciar el programa de mejora continua

Se inicia un programa de mejora continua para prolongar la mejora de rendimiento producida durante el proyecto de cambio.

Los proyectos de cambio, por su naturaleza, tienen un alcance y plazo limitados; sin embargo, la transferencia de las habilidades utilizadas durante el proyecto permite a la organización el uso continuo de las mismas para identificar prestaciones deficientes, determinar sus motivos e identificar soluciones y aplicarlas.

Se desarrolla un plan de mejora continua para resolver los problemas que se originen.

Se comunica a la organización la necesidad de identificar y resolver los problemas.

Después de las mediciones de rendimiento es preciso elaborar cuadros comparativos que permitan una evaluación del progreso y ajustes de las mediciones cuando sea apropiado.

El último paso de esta actividad, con la que finaliza la etapa y se cumple el proyecto, es completar cualquiera de las tareas necesarias para el cumplimiento del proyecto, tales como:

- * Finalizar todo lo relacionado con temas contractuales.
- * Determinar las necesidades, fechas y alcance de cualquier revisión posterior a la implantación.
- * Completar cualquier actividad pendiente de control de calidad.

Z. APLICACIONES

A continuación expondremos dos casos donde se ha aplicado un programa de cambio:

Caso primero:

Un caso en que se ha aplicado las técnicas expuestas en esta tesis es en RAYTHEON CORPORATE JETS, que llevó a cabo un proceso radical de reestructuración. RCI tenía un excelente producto, si bien debía replantearse su operativa.

Tenía problemas en obtener todo el potencial de su personal, en la calidad de sus fábricas, organización inadecuada y problemas en la cadena de aprovisionamiento.

Se estableció un equipo de trabajo, formado por personal interno con la participación de consultores externos para desarrollar y gestionar tres aspectos que se evaluaron como críticos para el éxito futuro del negocio:

- * Relocalización física al tiempo que rediseño de procesos de fabricación.
- * Implantación de un cambio radical en la organización para tensar el negocio y conseguir una orientación hacia el cliente.
- * Desarrollar un proceso modélico para gestionar las relaciones con los proveedores.

Proyecto para gestionar el cambio

A través de los cambios de procesos, de los índices de rendimiento, del trabajo en grupo, eliminación de las barreras departamentales, introducción de técnicas Just-in-Time, etc., se han conseguido resultados significativos, mejoras radicales,.

	Situación original	Resultados conseguidos al cabo de 12 meses	Objetivo para los 36 meses
Incremento productividad		33%	53%
Nivel inventarios (en millones de libras)	126	80	55
Trabajo en curso	60	38	35
Rotación inventarios	0.77	1.36	2.1
Periodo de fabricación (en semanas)	18	12.5	10.5
Niveles organizacionales	8	5	3

Estos índices se comentan por sí solos. La mejora en rentabilidad, en servicios al cliente ha sido significativa, tanto es así que la BBC ha seleccionado RAYTHEON CORPORATE JETS para participar en un vídeo que está preparando sobre el papel de los equipos en las organizaciones punteras ¹¹.

Caso segundo

Otro caso de aplicación de técnicas de rediseño de procesos, *Benchmarking*, etc., ha sido en el ámbito de la logística para la Royal Air Force (RAF), situación extremadamente compleja, sirva como ilustración el que aproximadamente la mitad de las 75.000 personas que pertenecen a la RAF están involucradas en aspectos logísticos en 80 diferentes puntos de la geografía mundial. El gasto anual para la RAF en el área de Logística es de 2.000 millones de libras.

El problema básico fue que, si bien durante la década de los 70 la RAF estaba muy avanzada en temas logísticos, con soporte informático avanzado para aquella época, los sistemas no se han actualizado y se han encontrado en la década de los 90 con tremendos problemas logísticos a los que tenía que hacer frente con informática desfasada.

El gobierno de U.K. autorizó un crédito presupuestario de 430 millones de libras para renovación de sistemas, pero teniendo en cuenta la vigilancia que los gobiernos actuales ejercen sobre los aspectos del déficit presupuestario, ha indicado que los ahorros previstos por el nuevo sistema serán considerados en el establecimiento de los presupuestos de años futuros.

Para obtener el máximo partido de los cambios previstos en los sistemas, la RAF está también afrontando el rediseño de procesos trabajando para conseguir el compromiso de los involucrados en el programa de cambio, realizando análisis profundos de coste/beneficio y estableciendo nuevos sistemas de medición. De acuerdo con el plan establecido, el nuevo sistema debe ser operacional en las 80 localizaciones durante 1988¹².

1. Estas empresas son: Coopers & Lybrand, Ernst & Young y Price Waterhouse.
2. **Cañadas, Miguel.** *Reflexión y Reingeniería de Empresas.* (Ediciones Gestión 2000, S.A., 1994), p.53.
3. **Heskett, James L.** *La Gestión en las empresas de servicios* (Plaza & Janes Editores, S.A., 1988), pp.45-49.
4. **Price Waterhouse.** *Better Change. Best Practices for Transforming your Organization* (Irwin, 1995), p.60.
5. **Ferrari Carlos.** "Desarrollando una nueva visión". En *Nueva Empresa "Técnicas de Gestión"*, nº 406 (febrero, 1996), pp.4-5.
6. **Hamel, Gary y Prahalad, C.K.,** *Competiendo por el futuro* (Editorial Ariel, S.A.. 1995).
7. **Prahalad, C.K.** *La continuidad de la empresa.* Conferencia pronunciada en el I Foro de Tendencias Económico Empresariales (Palma de Mallorca, 22-23 de junio de 1996).
8. **Price Waterhouse.** *The Paradox Principles* (Irwin, 1996), pp.139-142.
9. *Nueva Empresa* nº 387, "Coaching. Aprender para el cambio" (mayo-junio, 1994), pp.67-70.
10. **Argüelles, Julio.** "Las competencias que facilita el coaching para un mundo de cambio". En *Nueva empresa* nº 387, (mayo-junio, 1994).
11. Experiencias aportadas por Price Waterhouse.
12. *Ibid.*