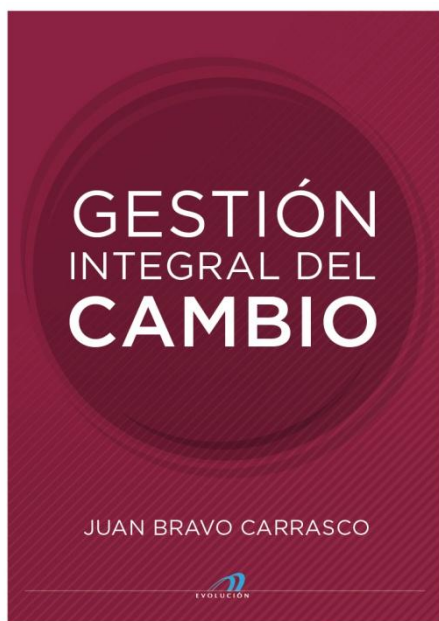


Gestión Integral del Cambio

Versión resumida
(Extractos de la versión original)



Juan Bravo Carrasco

Resumen libro *Gestión integral del cambio*, Juan Bravo Carrasco 2

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2011

Inscripción N° 207.077 del 1 de agosto de 2011
ISBN 978-956-7604-21-0 del 2 de agosto de 2011

Derechos reservados, jbravo@vtr.net

(320 páginas., 24,5 x 17 cm.)

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página
www.evolucion.cl.

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
www.evolucion.cl, info@evolucion.cl
Santiago de Chile

Contenido

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

MÉTODO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL CAMBIO

CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA

CAPÍTULO 2. PERSONAS, LA PARTICIPACIÓN ES LA CLAVE

CAPÍTULO 3. GESTIÓN DE PROCESOS

CAPÍTULO 4. ESTRUCTURA ADECUADA A LA FINALIDAD

CAPÍTULO 5. TECNOLOGÍA FOCALIZADA EN LA DIFERENCIACIÓN

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES

CAPÍTULO 7. REVISAR SOLUCIONES

CAPÍTULO 8. INTEGRALIDAD

CAPÍTULO 9. CAMBIO EN LAS PERSONAS

CAPÍTULO 10. VISIÓN SISTÉMICA

CAPÍTULO 11. GESTIÓN DEL RIESGO

CAPÍTULO 12. PRIORIZAR

CAPÍTULO 13. *KAIZEN*

Introducción

Es sorprendente la renovada fuerza que existe en el medio para lograr que las cosas sucedan y que los proyectos efectivamente arraiguen en la realidad de la organización. Ya no se trata sólo de implantar una certificación, un modelo de manejo de indicadores o de una tecnología que parecía la panacea, sino de impactar realmente en el hacer de la organización y de mejorar su rendimiento de cara al cliente.

En este contexto, el foco ha variado desde “la solución” hacia la aplicación real, lo cual exige conocer e internalizar las mejores prácticas de la gestión integral del cambio. Se aprecia, por ejemplo, en la realización durante los últimos años de muchos proyectos *para lograr una certificación de calidad*, con la ilusión de que al tenerla mejorarían los procesos donde se aplicaba. La desilusión venía pronto.

No es diferente a cuando se declaraba que el proyecto era de implementación de un software o de una técnica para administrar indicadores. Incluso si la implementación era correcta no estaba claro el impacto en el rendimiento de la organización. Cualquiera de estas opciones puede servir, pero claramente no son la finalidad, se trata sólo de medios. Esta orientación nos llevó a decir que muchas implementaciones eran solo por “cumplimiento” (cumplimiento pero miento).

¿Cuál es la nueva tendencia? El impacto positivo en la realidad. Ahora el proyecto es, por ejemplo: *disminuir los tiempos de espera de clientes desde 30 a 5 minutos*. Lo cual significa explorar variados medios siempre con el foco en el resultado.

Cooperar en lograr que las cosas sucedan a través de arraigar en la organización los proyectos de gestión es una motivación para realizar este libro.

Objetivo del libro

El objetivo del libro es aportar un método concreto para la gestión integral del cambio, que ayude a arraigar en la organización las nuevas prácticas que todo proyecto propone.

El método propuesto se entrelaza con la gestión sistémica de proyectos, lo veremos inmediatamente después de esta introducción.

Contenido

Como detalle del método, el libro consta de tres partes:

- Primera parte. *Modelo integral del cambio*, compuesto por 5 elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. Este modelo aplica tanto para realizar correctamente el proyecto de cambio como para la solución integral. presenta los elementos que toda solución integral debería tener.

- Segunda parte. *Enfoque al problema – solución*, 3 capítulos que ayudan a iniciar un proyecto sobre bases firmes: un estudio del problema y de soluciones. Los capítulos son: análisis de problemas y soluciones, revisar soluciones e integralidad.
- Tercera parte. *Herramientas facilitadoras del cambio*, orientadas a apoyar todas las etapas del método de gestión integral del cambio, son 5 capítulos: el cambio en las personas, los necesarios aportes de visión sistémica, la gestión del riesgo, priorizar con los pocos críticos de Vilfredo Pareto y el Kaizen, en la forma de una filosofía de mejoramiento.

Orientado a todo profesional

El libro se orienta a todo profesional. Entendiendo por tal a quién está comprometido con el cambio, con ser mejor persona, con trabajar metodológicamente, con ética y con querer hacer las cosas cada vez mejor, posea o no un título, grado académico o nivel de jefatura. También será útil a los alumnos y docentes de carreras relacionados con la gestión y administración de empresas.

Referencias a otros libros del autor

Otros libros del autor referenciados reiteradamente en éste son:

1. *Gestión de procesos, alineados con la estrategia* (2011 4ª ed., 1ª edición de 2005)
2. *Liderazgo, lograr que las cosas sucedan y el proceso de convertirse en líder* (2011).
3. *Líderes, investigación de casos, autores y experiencias cercanas* (2011).
4. *Gestión de proyectos, de procesos y tecnología* (2006).
5. *Responsabilidad social, la nueva riqueza de las naciones* (2007).
6. *Modelando una solución de software* (2008).

Todos ellos forman parte de una totalidad que ayuda en el desarrollo de la *organización*.

En el libro incluimos variados modelos, tales como mapas de procesos y flujogramas de información. En la página de inicio del sitio www.evolucion.cl dejamos a disposición de los lectores estos modelos, actualizados y en la forma de una presentación en PowerPoint, para que puedan servir de base en la construcción de sus propios modelos.

•••

Método para la Gestión integral del cambio

Adáptate rápidamente al cambio. Cuanto antes se olvida el queso viejo, antes se disfruta del nuevo.

Spencer Johnson en *¿Quién se ha llevado mi queso?* (p. 73).

La propuesta de este libro es la gestión integral del cambio, la cual surge desde la gestión de proyectos, específicamente trabajaremos con el método GSP (Gestión Sistemática de Proyectos), el cual es resultado de extensas investigaciones acerca de las mejores prácticas de proyectos y que mejor resultado han dado en Latinoamérica.

El detalle está en el libro *Gestión de proyectos*.

Este método se refiere al cambio grande. Es un proceso completo entrelazado con la gestión de proyectos de la organización, más allá del cambio puramente personal habitualmente tratado en los libros acerca del tema. En todo caso, la faceta del cambio personal es tratada aquí en los capítulos 2 y 9.

Una importante conclusión de esta investigación: la resistencia al cambio y las demás fases generalmente aceptadas (depresión, aceptación, etc.) no aparecen cuando el cambio está bien gestionado desde antes de saber qué se va a cambiar y donde se ha hecho participar a todas las personas. En el libro *Gestión de procesos* se destina un capítulo completo al caso BancoEstado, donde se hizo un gran proyecto siguiendo un método parecido al propuesto en este libro y donde “todo fluyó” gracias a trabajar metodológicamente.

Veremos:

1. Trabajar Metodológicamente
2. Etapas Genéricas de un proyecto
3. Prácticas Transversales
4. El método para la gestión integral del cambio

Trabajar metodológicamente es una competencia indispensable para todo profesional y para todo tipo de proyectos. Por otra parte, toda organización debe contar con un método para la gestión de sus proyectos.

¿Qué es método? Método permite que todo profesional guie su trabajo de acuerdo con normas y procedimientos definidos.

Las prácticas que adquieren las personas con la competencia método se pueden ver como un continuo que comienza desde la toma de conciencia de “cómo lo hacemos” (ya sea un proceso operativo o un proyecto) hasta aplicar mejora continua, rediseño e innovación sobre esa secuencia.

Refiriéndose a la buena gestión de proyectos, Campero y Alarcón en su libro *Administración de Proyectos Civiles* señalan (1999, pp. 2-3): “Los buenos resultados de una administración serán el producto de condiciones personales de los responsables y de las técnicas de administración que empleen. Cumplir con las metas programadas de costo y plazo no resulta fácil y existe una alta posibilidad de arriesgar los beneficios y costos esperados. Un estudio realizado por Thompson y Perry usando un gran número de proyectos del Banco Mundial, indica que, de 1.778 proyectos revisados, en el 63% de los casos el costo final superó el presupuesto, de 1.627 proyectos revisados, el 88% terminó con atraso. De 42 proyectos controlados, el 70% de ellos no alcanzó a la tasa interna de retorno (TIR) esperada”.

Método no es algo que solamente se compra y usa, como una máquina, tampoco se puede internalizar mediante pastillas (ni disponemos todavía de la tecnología de la película *Matrix*, aquella donde *Neo* aprendía rápido mediante un tubo conectado directamente al cerebro).

Método tiene que ver con el desarrollo de competencias de las personas, con un trabajo arduo de generar estándares internos y sumarse a normas externas.

Las etapas son las distinciones principales del trabajo en el proyecto. Hemos identificado siete: Concepción, Factibilidad, Análisis, Diseño, Implementación, Despliegue y Operación. El acróstico es CFADIDO.

En la figura 1 (como una punta de flecha) se aprecia el esfuerzo promedio estimado de cada una¹. Nótese que a partir de la etapa de diseño se expande el trabajo incorporando la especialización de otros actores.



Figura 1. Esfuerzo estimado por etapa en el método GSP

Se aprecia también que las etapas están agrupadas en tres grandes fases:

- *Estudio*: donde se detectan necesidades y se proponen soluciones, el entregable es un plan de proyecto, además de los informes para trazabilidad. Incluye las etapas de concepción y factibilidad.

¹ Este promedio es parte del método GSP, obtenido desde la duración estimada de las etapas en proyectos exitosos. Como todo promedio, es solamente un punto de referencia y no aplica a casos particulares.

- *Desarrollo*: donde el plan se materializa. El entregable es la solución completa y en operación. Incluye las etapas de *análisis*, diseño, implementación y despliegue.
- *Mejora continua*: donde la solución ya en operación se mantiene y perfecciona. Contiene solamente la etapa de operación, la más extensa y que existe mientras dura la vida útil de la solución, lo cual también debería estar estimado en el plan de proyecto.

Lo habitual es que cada fase sea realizada por equipos y áreas diferentes.

¿Qué tienen en común la construcción de un edificio, el desarrollo de un sistema computacional, la creación de un nuevo producto o el rediseño de la estructura organizacional? Todos aplican el ciclo de vida de un proyecto. Antes de construir un edificio, alguien lo concibe y hace una evaluación del proyecto (como en las etapas de concepción y factibilidad), una vez aprobado, viene la fase de desarrollo, donde:

- Se hace arquitectura, es decir, una solución creativa que se representa en maquetas y que resuelve los grandes qué del edificio, tal como veremos que ocurre en la etapa de análisis para las aplicaciones de software.
- Se realiza la ingeniería de detalle, es decir, los planos detallados del edificio, tanto de la obra gruesa como de todos sus componentes (ascensores, conductos eléctricos, etc.) similar a los cómo que detalla la etapa de diseño en el desarrollo de software.

Luego viene la construcción, que en el método GSP sería equivalente a las etapas de implementación y despliegue. Después, en ambos casos, sigue la operación y las mejoras.

Es similar al desarrollo de un nuevo producto: alguien lo gesta y luego define el producto, hace un diseño detallado, construye y da servicio postventa.

Aunque todo proyecto tiene las mismas etapas, su alcance puede diferir según las condiciones particulares del proyecto.

Además de las etapas, el método GSP considera 28 prácticas transversales. En la figura 2 se presenta la totalidad del método GSP.

Entonces, tal como se aprecia en la figura 3 el método de gestión integral del cambio surge desde la gestión sistémica de proyectos, porque obviamente cualquier método de gestión de proyectos se orienta al cambio en la organización.

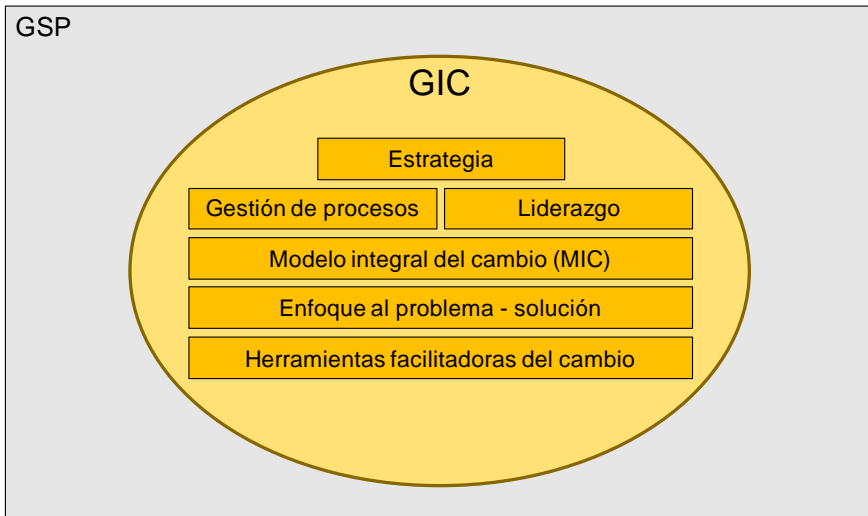


Figura 3. Componentes de la Gestión integral del cambio

Este método tiene 6 componentes. Los tres primeros están resumidos en este mismo libro y profundizados en otros.

Los siguientes componentes del método son el foco de este libro, cada uno corresponde a una parte de éste:

Parte I: Modelo integral del cambio. Son 5 elementos que se presentan en la figura 4: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología que aplican en todas las etapas del método. En la etapa de concepción para plantear una clasificación de síntomas y problemas. En la etapa de factibilidad para buscar soluciones y armar una que considere todos los elementos. En el análisis se plantean lo qué de la solución y en el diseño el detalle. En la improvisación y en el despliegue se llevan a cabo y en la operación se hace seguimiento y mejora continua de estos elementos de la solución implantada.

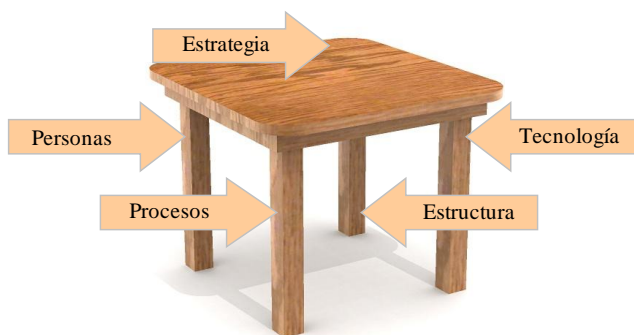


Figura 4. Modelo integral del cambio

Parte II: Enfoque al problema – solución. Donde deben encajar armónicamente el problema y la solución. Aplica especialmente en las etapas de concepción y factibilidad. Se aprecia esta armonía en la figura 5.

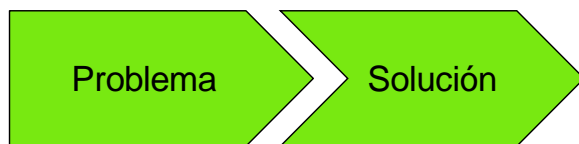


Figura 5. Armonía entre problema y solución

Parte III: Herramientas facilitadoras del cambio. Se presentan en la figura 6 como una estrella de 5 puntas. Las herramientas son: cambio en las personas, visión sistémica, gestión del riesgo, priorizar y *Kaizen*. En cada etapa del proyecto es indispensable aplicar adaptando según el objetivo de cada una, de la misma forma que los elementos del modelo integral del cambio.



Figura 6. Herramientas facilitadoras del cambio

Capítulo 1. Estrategia

La estrategia de la organización es la guía para su actuar y se expresa en la forma de un plan estratégico. Refleja el propósito y la dirección, fundamental para plantear cualquier proyecto de cambio. Es vital considerar que el propósito de la organización está siempre orientado al cliente.

En la bibliografía se pueden observar definiciones de estrategia referidas a “la forma de lograr una meta”, siendo válido, la práctica en las organizaciones enriquece el término incorporando también la identificación de esa gran meta en la forma de una visión y objetivos concretos.

En este libro entendemos la estrategia en ese doble sentido: qué y cómo. También se aclara que el conocimiento que se incorpora se refiere a organizaciones en marcha. Para efectos de la creación de empresas existen otras consideraciones, tal como la elaboración de un caso de negocios y un plan de proyecto, que no trataremos aquí.

Para efectos de la gestión integral del cambio el rol de la estrategia es señalar la dirección del mismo, servir a directrices estratégicas, atender a la brecha de un indicador (entre dónde estamos y dónde quisiéramos estar) y conocer la inserción en el medio.

La estrategia incorpora el conocimiento de lo que quieren o necesitan los clientes, es el principal insumo para su elaboración. Otros insumos necesarios son: los intereses de los demás “grupos de interés”: proveedores, gobierno, comunidad, etc., el conocimiento de nuestras habilidades y el mapa de procesos de la organización (lo veremos en el capítulo 3).

Veremos:

- 1.1. El proceso de la planificación estratégica
- 1.2. Clientes que confían
- 1.3. El cliente final
- 1.4. ¿Qué quieren los clientes?
- 1.5. Agregar valor
- 1.6. Focalización
- 1.7. El sistema de negocios
- 1.8. Negociar intereses con los asociados
- 1.9. Gestión de resultados e indicadores

1.1. El proceso de la planificación estratégica

Planeamos porque queremos proyectar el futuro deseable para nuestra organización, plasmado en un plan estratégico que también aporta un programa de acción, es decir, la forma de llevar a cabo esos escenarios que visionamos.

En todo proceso de planificación debemos considerar el factor competitivo, donde podemos recurrir a Porter (2008, p. 1): “La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas... La selección de la estrategia se funda en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa. El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos, algunas compañías son mucho más rentables que otras, cualquiera sea la actividad del sector”.

Intentando resumir algo tan rico como es la estrategia de la organización, uno puede encontrar los siguientes elementos:

- Sueños, visión, habilidad central y revisión de funciones.
- Misión fácil de entender y centrada en el par producto mercado.
- Emoción, valores, imagen y filosofía.
- Análisis del entorno y alineamiento.
- Detectar información relevante emergente (DIRE).
- Ocasionalmente el FODA (cada vez menos usado en la planificación porque se trata de una herramienta de la era mecanicista, lo veremos en el capítulo siguiente).
- El mapa de procesos de la organización, en un ciclo retroalimentado, porque debe existir para poder elaborar el plan estratégico y a su vez será modificado en este proceso.
- Identificación de los indicadores principales desde los objetivos de los procesos del negocio de la organización.
- Objetivos de la organización en relación a los procesos de negocios.
- Presupuestos
- Estrategia de competitividad: por costo o diferenciación.
- Sistema de diferenciación: una variedad de factores diferenciadores que los clientes aprecien: atención expedita, producto de calidad, etc.
- Cadena de valor para detectar el valor que agregamos (DVA).
- Detección de una ventaja competitiva.
- Reconstrucción de la empresa en torno a los procesos de negocios, volver a la simplicidad.
- Definiciones estratégicas funcionales: lineamientos para las áreas.
- Programa de acción: con proyectos específicos de cambio y los medios para realizar ejecución, control, seguimiento, actualización, retroalimentación y todo lo demás de la gestión de proyectos. A este nivel cada proyecto de cambio ya incorpora responsable, costo y plazo.

Aspectos tradicionales, tal como las misiones y metas departamentales, hoy son discutibles porque han favorecido la división de la organización en

compartimentos con escasa comunicación entre ellos, como si fueran feudos o empresas diferentes, lo que también provoca la duplicidad de procesos. Es preferible que las metas y objetivos sean de la organización y que luego se busque la sincronía entre las partes para lograrlas.

El proceso de planificación aporta varios subproductos: sentido de dirección, mejora de la comunicación, innovaciones, claridad en la toma de decisiones, mayor facilidad en la adaptación al cambio, etc. Tal vez por todo esto, el mejor producto de la planificación es el *proceso de planificar*.

El plan estratégico

Del proceso de planificar surge el plan estratégico, un todo indivisible con dos elementos principales: el fondo y el primer plano. El fondo se ve menos pero está ahí, son sueños, cultura, emoción, historia y mucho más. El primer plano son los resultados visibles y concretos: misión, imagen deseada, objetivos y programa de acción.

1.2. Clientes que confían

Comencemos aclarando que todo integrante de la organización tiene el mismo cliente: a quien está dirigida la empresa.

El cambio debe tener como sentido las más altas finalidades de la organización, siempre en relación con su cliente, para eso existe la organización. Por eso es que en la gestión integral del cambio y en la gestión de procesos nos alejamos del concepto de cliente interno, el cual tiende a poner el foco en los actores internos.

El gran objetivo es lograr que los clientes confíen en nosotros.

Tener clientes que confían aplica a todo tipo de organizaciones, con o sin fines de lucro. Decir “clientes que confían” nos parece más amplio que los términos habituales: clientes deleitados, contentos, maravillados, encantados, satisfechos o fidelizados. Sin desconocer que dependiendo del contexto, esos términos siguen siendo válidos.

•••

Capítulo 2. Personas, la participación es la clave

Aunque suene evidente, en la gestión integral del cambio el rol de las personas es vital. Habiendo consenso en la declaración, lo que no es evidente es la aplicación. Hace falta llevar a la práctica con más fuerza todo lo que hemos aprendido acerca de la gestión integral del cambio.

En este capítulo cooperaremos señalando el camino de la participación, considerando que *las personas están contratadas para realizar un hacer de excelencia*, una de las pocas certezas que tenemos. Desde esta orientación al hacer señalaremos acciones en los otros elementos del modelo integral del cambio: estrategia, procesos, estructura y tecnología.

Las personas, son, lejos, la reserva estratégica y energética de la organización, es energía latente que puede ser liberada y guiada en beneficio de todos. ¿Cómo? A través del énfasis en las relaciones. De esta forma, las personas pueden cooperar en realizar mejoras drásticas en el rendimiento de la organización con iniciativas y apoyando la gestión integral del cambio. Por otra parte, hoy hablamos del imperativo estratégico de la humanización.

Suponemos logrado lo evidente en relación a las personas, por ejemplo: competencias adecuadas a la función, motivación, conocimiento de los procesos (completos) donde realiza su aporte, comunicación, mediciones de productividad y calidad de vida en general.

Avance en espiral

¿La participación tiene un nivel prefijado? No lo tiene, no hay mínimos ni máximos absolutos, lo importante es manifestar avances consistentes y sucesivos, como en una espiral.

Es importante reconocer que en una primera fase la participación se está recién logrando. Es momento de mucha ayuda y facilitación, incluso de elaborar los modelos con apoyo externo para que los integrantes de la organización tengan un punto de partida.

La metodología contempla que las jefaturas y participantes se empoderen de sus propios procesos, contando, además, con el apoyo de especialistas en procesos en carácter de facilitadores.

Llegar ahí es un proceso evolutivo que puede tardar varios años. La paciencia y la buena gestión del cambio serán vitales durante el camino.

Veremos:

- 2.1. Los procesos son realizados por personas
- 2.2. Desde el mecanicismo hacia la empresa sistémica
- 2.3. Métodos simples para facilitar la participación
- 2.4. Todos cooperan en modelar procesos

- 2.5. Procesos robustos para la continuidad operacional
- 2.6. Reacción competente a las contingencias
- 2.7. Seguir la corriente y armonía entre medios y fines
- 2.8. Detectar información relevante emergente
- 2.9. Detectar el valor que agregamos
- 2.10. Nueva versión del FODA
- 2.11. Las personas son la clave

2.1. Los procesos son realizados por personas

La declaración “*los procesos son realizados por personas*” es independiente de que apoyen parte de su labor con tecnología de variada índole. Hasta ahora, la automatización total es prácticamente un mito y es mejor reconocer este simple hecho: los procesos son realizados por personas.

Personas que tienen el conocimiento, son inteligentes y tienen una experiencia valiosa. Personas que tienen ganas de ser consideradas como tales. Personas que pueden dar lo mejor de sí mismas cuando se crean las condiciones adecuadas.

Para alcanzar la participación es indispensable abandonar el temor que todavía impera en la mayoría de las organizaciones. William Bohan, en su libro *El poder oculto de la creatividad*, dice (2006, pp. 131-132): “En el fondo de sus corazones, muchos gerentes se sienten inseguros. Creen, a veces inconscientemente, que siempre tienen que estar probando que son los mejores, los más inteligentes y todo lo demás, pues de lo contrario su gente no los respetaría. Por eso, debido a esta creencia generalizada de que los gerentes son quienes tienen que tener las mejores ideas, existe ese temor a perder el respeto de sus subordinados, colegas y superiores, además del temor propio de fracasar. Mi interpretación de las palabras de Matsushita, «las razones del fracaso están en su interior», es que nuestros temores nos impiden dar el salto y confiar en nuestros subordinados”.

En las implementaciones de la gestión de procesos que hemos tenido el privilegio de realizar en las empresas, uno de los principales mensajes a ejecutivos y especialistas en procesos es *ojalá no se nos ocurra nada*, planteado en la forma de una máxima para recalcar que lo más vital son las ideas de las personas de la primera línea, las que estás realizando el hacer, ellos son los que saben. A los expertos en procesos y proyectos se les tiene que ocurrir en su rol facilitador.

Dice Hammer (2006, pp. 80-81): “Para que un proceso haga realidad todo su potencial, todos los empleados que participan en su realización deben conocer la totalidad del proceso y la forma en que su esfuerzo individual contribuye al éxito general... En realidad, y aunque puede resultar difícil detectarlo desde el exterior, una de las características más distintivas de una empresa orientada a procesos está en que todos los empleados piensan... Todos los empleados, sin ninguna excepción, deben conocer la finalidad última de su trabajo. Deben

comprender perfectamente la forma en que su tarea encaja en el diseño general, saber cómo y cuándo colaborar con los demás, y nunca olvidar que el objetivo de todo ello es: un cliente altamente satisfecho”.

Desde la visión sistémica que guía este libro, agrega Herrscher (2005, p. 56): “Las piezas de un sistema social no son componentes de relojería: ¡piensan! Las bujías no piensan: no tienen libertad de elección. Las personas sí, por más que tengan mil limitaciones. Si quieres poner a tu gerente de producción a cargo de finanzas, tal vez fuera una buena idea, pero no la podrás hacer «de golpe»: tiene que haber un aprendizaje, un plan orgánico, una aceptación por parte de él, una adaptación del resto de la organización: ¡no es como cambiar la bujía! Y si pensaras que sería posible diseñar, comunicar e implementar tu plan estratégico dando órdenes, como tu cerebro da órdenes a tu mano para que se abra o se cierre, lo menos que va a pasar es que tu plan no va a funcionar: quedará en el papel”.

El camino es la participación, comenzando desde la estrategia.

2.2. Desde el mecanicismo hacia la empresa sistémica

La visión mecanicista en la empresa fue herencia de la dominación y sometimiento en la forma de jerarquización, en este paradigma sólo algunos piensan y el resto sólo ejecuta. Esto obligó a formas de control, como la supervisión, y a formas de organización, como la división de trabajo, que poco a poco llevaron la empresa hacia la deshumanización y, como consecuencia, a la baja productividad en nuestros días.

La mayoría de los autores de temas de gestión ya detectaron esta realidad. Por ejemplo, Huerta y Rodríguez resumen ésta y otras tendencias en su libro *Desarrollo de habilidades directivas*, donde dicen (2006, p. 20): “Existe un punto en que las desventajas de la división del trabajo exceden a sus ventajas económicas, lo que se refleja en forma de aburrimiento, fatiga, estrés, bajo grado de productividad o de calidad, incremento en el ausentismo de los empleados y un alto grado de movilidad total. Se soluciona dejando la posibilidad de que el individuo diversifique las actividades a realizar, aunque esto vaya, teóricamente, en contra del principio de la división del trabajo. Hay que considerar, entonces, que existe un punto de equilibrio entre la diversificación de actividades y la división del trabajo, que, si se rompe, puede reducir la productividad”.

La división del trabajo y otros principios del mecanicismo, como la unidad de mando y la jerarquización, han sido llevados al extremo provocando que poco a poco la gente ya no fuera feliz con su trabajo, más bien fue origen de sufrimiento.

•••

Capítulo 3. Gestión de procesos

La gestión de procesos opera como una hebra que conduce al tejido completo, es decir, lleva a revisar sistemáticamente los demás elementos del modelo integral del cambio: estrategia, personas, estructura y tecnología.

La gestión de procesos está en pleno desarrollo, lo que se refleja en las ya cuatro ediciones del libro *Gestión de procesos*, las últimas dos han significado cambiar casi totalmente ese texto.

Para representar la riqueza del concepto en este capítulo hemos incluido extractos de ese texto.

Veremos:

- 3.1. ¿Qué es un proceso?
- 3.2. ¿Qué es la gestión de procesos?
- 3.3. Mayor productividad
- 3.4. Dueño del proceso
- 3.5. Modelamiento visual de procesos
- 3.6. Fases de la gestión de procesos
- 3.7. Rediseñar un proceso completo

3.1. ¿Qué es un proceso?

Una primera definición la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica: *Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente.*

Síntesis significa ubicar en su contexto. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de *procesos completos*, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta definición, ya no es válido hablar de “los procesos de un área”.

También desde el concepto de síntesis, se define: *Un proceso es una competencia que tiene la organización.*

Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes: *Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes.* El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos.

Hammer aporta una definición parecida (2006, p. 68): “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”. Explica que la mayoría de las empresas no cumple con

esta definición porque todavía están organizadas en base a compartimentos. Sigue Hammer (2006, p. 71): “Como resultado, los pedidos de los clientes son como viajeros que van pasando a través de una serie de reinos rivales cuyos guardias fronterizos les hacen sufrir un mal rato antes de sellar el visado para que puedan seguir adelante”.

Entonces, los procesos representan el hacer de la organización. Comercializar, por ejemplo, incluye: proyectar las ventas, comprar, vender, distribuir, cobrar y hacer servicio posventa. Se trata de una cadena de tiendas donde el proceso es realizado por muchas personas en diferentes áreas funcionales. Una actividad es el hacer de una persona en un momento del tiempo, tal como elaborar una orden de compra o cobrar en una caja. Una interacción es lo que sucede entre las actividades, tal como un documento que se envía por mano entre ellas.

La mirada sistémica también señala: *El proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo*. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad. Vamos mucho más allá de la definición clásica de “ciclo de actividades que transforma entradas en salidas”, la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente.

Los procesos le dan vida a la organización. Un proceso puede pasar por muchos cargos en diversas unidades funcionales (lo vertical), por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización.

Visión de procesos

La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio.

Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos. De esta manera, nos daremos cuenta que estamos *construyendo una casa*, en una visión más amplia que *pegando ladrillos*. Como la sorpresa que tuvimos, cuando niños, de aprender el significado de las palabras, más allá de juntar letras.

La visión de procesos permite salir de la absurda orientación sólo funcional, donde las personas dicen: “no es mi responsabilidad”, cuando creen haber hecho bien su tarea, pero el proceso no funcionó.

•••

Capítulo 4. Estructura adecuada a la finalidad

La estructura de la organización es la forma en que se distribuyen y comunican sus integrantes para cumplir con el propósito común, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades personales. En la estructura organizacional quedan reflejados los niveles de responsabilidad y de autoridad. Es un diseño organizacional que llega mucho más allá que un organigrama y que tiene grandes repercusiones en el funcionamiento de la organización.

Por propósito entendemos el conjunto de directrices formales o informales llamadas visión, misión y objetivos. La estructura organizacional aseguraría que realmente ese propósito sea común y no resultado del interés particular.

La organización debería estar en una transformación continua de su estructura, para adaptarla a un medio siempre cambiante. De hecho, tiene gran incidencia la propuesta proveniente de la gestión de procesos porque los cambios deben “incorporarse”, en el sentido de “llevar al cuerpo”.

Respecto al cambio permanente y las nuevas posibilidades de la organización, Nordström y Ridderstrale dicen (2000, pp. 235-237): “La organización ha avanzado. La burocracia tal y como la entendía Max Weber hace un siglo ha muerto (por lo menos en teoría). Si pudiera ver la estructura de su empresa, hoy en día sería más parecido a un pastel de moras, una red, un trébol, gacelas o incluso espaguetis en plena ebullición... En la era de la abundancia, la novedad dura poco. Las empresas, los directivos y los seres humanos tienen una portentosa capacidad para copiarse los unos a los otros... Poca ventaja competitiva se puede ganar haciendo lo que otros ya han hecho... La homogeneidad es un hecho... A consecuencia de ello, la competitividad ya no se puede basar sólo en la localización, la tecnología o la organización. Cualquier ventaja que surja de ellos tendrá muy corta vida. Por el contrario, la verdadera competitividad debe construirse en torno a algo que todos sabemos que existe, pero de lo que se habla poco en las empresas. Las compañías deben basar sus monopolios temporales en las emociones y la imaginación. Competencia emocional”.

Suponemos logrado lo evidente en relación a estructura, por ejemplo: definición de perfiles, organigrama actualizado, funciones claras, estructura organizacional acorde al tamaño de la empresa, bien balanceada en el sentido de un crecimiento orgánico e infraestructura adecuada a los requisitos de los procesos y de lo humano.

Veremos:

- 4.1. ¿Qué es la estructura organizacional?
- 4.2. Aprendizaje de la organización
- 4.3. Armonía entre contrastes

- 4.4. Armonía entre procesos y funciones
- 4.5. Centralizar y descentralizar
- 4.6. Economías de escala y participación de otros actores
- 4.7. Trabajo individual y de equipo
- 4.8. Cambio y control
- 4.9. Focalización o diversificación de los negocios
- 4.10. Integralidad y especialización
- 4.11. Servicios internos y externalización
- 4.12. Coordinar o realizar procesos de apoyo
- 4.13. Una propuesta sobre estructura de la organización
- 4.14. Infraestructura

4.1. ¿Qué es la estructura organizacional?

Estructura organizacional es la definición dinámica de relaciones entre personas distribuidas en diferentes niveles de responsabilidad, con la autoridad correspondiente.

La estructura organizacional existe para alcanzar el propósito de la organización.

Lo que uno ve sobre la estructura es como una fotografía, que captura sólo un instante del tiempo. La estructura organizacional está siempre cambiando y es propia de cada organización, parte de su identidad.

¿Existe sólo una estructura en la organización? La evidencia indica que aún en las organizaciones más evolucionadas existen varias estructuras, lo cual le da variedad, la deja en mejores condiciones para compensar la complejidad y puede probar alternativas continuamente. Aunque siempre hay un tipo de estructura predominante.

Dentro de la organización se da armonía entre contrastes, por ejemplo, deben coexistir las funciones y los procesos, cuando uno de ambos prevalece y anula al otro, la organización como un todo “se enferma” y corre el riesgo de colapsar.

Las estructuras múltiples deberían fomentarse, porque le dan variedad a la organización y queda en mejores condiciones de compensar complejidad. Además, puede probar diferentes alternativas e ir generalizando las que mejor funcionen, en un ciclo permanente.

La estructura también tiene una incidencia grande en el cambio, y en particular en las innovaciones, tan importante como la de las personas que integran la organización. Es decir, para innovar, la estructura interactúa con los integrantes de la empresa.

•••

Capítulo 5. Tecnología focalizada en la diferenciación

Tecnología proviene de la raíz latina *Techne* = arte y *logy* = organización, es decir arte organizado, susceptible de ser compartido, estudiado y completado, en contraposición al simple chispazo de la *Techne*. Aún cuando el origen del término hace referencia a un conjunto organizado de conocimientos, en nuestros días la palabra tecnología se entiende más bien como: *apoyar procesos a través de medios mecánicos y electrónicos*. Es interesante que el significado original de tecnología: *conjunto organizado de conocimientos*, ha sido heredado por la gestión de procesos. Todo está relacionado.

Existen variados tipos de tecnología, por ejemplo:

- Maquinarias para la producción automatizada de prendas de vestir
- Un nuevo proceso productivo apoyado por computador
- Toda la gama de equipos médicos
- Internet e Intranet
- La que se utiliza en dar flexibilidad y rapidez al diseño de productos
- Almacenamiento y movimiento automático de productos
- Almacenaje en celdas controladas por computador
- Transporte palletizado
- Refrigeración de precisión
- Aviones, barcos, automóviles, trenes rápidos, etc.
- Comunicación celular, satelital, videofonos, teleconferencias, etc.
- Antenas parabólicas para conexión a satélites
- Señales de TV cable interactivas

Veremos:

- 5.1. Uso estratégico de la tecnología
- 5.2. Tecnología de información
- 5.3. Algunas directrices sobre la tecnología de información
- 5.4. Cambio cultural de la organización
- 5.5. Una pirámide de soluciones

5.1. Uso estratégico de la tecnología

Tal como orienta nuestro modelo integral del cambio, la tecnología debe observarse desde el punto de vista estratégico, en especial la cadena de valor, tema donde conviene citar a Michael Porter (2006, p. 117): “La herramienta básica para entender el rol de la tecnología en la ventaja competitiva es la cadena de valor. Una empresa, considerada como un grupo de actividades, es un grupo de tecnologías. La tecnología está incorporada en todas las actividades de valor

de una empresa, y el cambio tecnológico puede afectar a la competencia a través de su repercusión sobre casi cualquier actividad”.

Desde el punto de vista estratégico hay dos líneas de trabajo en que la incorporación de tecnología está fuera de discusión: tecnología de información básica y alta tecnología focalizada.

- La *tecnología de información básica* es el mínimo indispensable en cualquier organización madura: computadores personales en red con software de productividad personal, tal como procesador de texto, planilla electrónica, base de datos simple, algunas herramientas para presentaciones y trabajo en grupo, correo electrónico, Internet y otros programas especializados. Además de productos de software multiusuario que satisfagan las necesidades del procesamiento operacional, es decir, las aplicaciones computacionales tradicionales: facturación, inventarios, reposición de stock, contabilidad, impuestos, etc. Aquí se puede aplicar la recomendación de apoyar tecnológicamente un proceso completo, incluyendo la sincronización con proveedores y clientes. Puesto que la organización es interacción, la tecnología de hoy provee múltiples posibilidades de comunicación: celulares, e-mail, fax, teleconferencia, Internet, etc. El mensaje en este caso es hacerlo bien a partir de las experiencias más masivas y exitosas.
- *Alta tecnología focalizada* es apoyar con tecnología avanzada segmentos estrechos de un proceso, aquellos donde se tienen las mejores fortalezas (identificadas desde la cadena de valor de Porter). Es una fuente de diferenciación, porque la focalización es tan alta que la solución sólo es aplicable a un negocio específico. Por ejemplo, en una empresa de confecciones, centrarse en el corte automatizado de las prendas, el diseño de modelos o estampados. En una empresa del plástico, focalizar la tecnología en el soplado. Es tan impactante la alta tecnología focalizada que algunas organizaciones llegan a descubrir nuevas habilidades centrales y transforman su negocio. Por otro lado, el riesgo es bajo, porque la misma focalización significa conocimiento, lo cual lleva a menor costo y mayor posibilidad de acierto. Es recomendable no innovar con tecnología en las debilidades de los procesos, ahí es conveniente externalizar o irse por el commodity tecnológica, es decir, la solución más habitual en el mercado, porque claramente en las debilidades no estás las mejores competencias de la organización.

•••

Capítulo 6. Análisis de problemas y soluciones

La gestión sistémica de proyectos (GSP) comienza por aclarar qué es lo queremos, cuál es el problema. Luego, busca entre muchas soluciones la más adecuada a ese problema específico. Como método, corresponde a las etapas de concepción y factibilidad.

Revisaremos aquí los conceptos del problema y solución.

Veremos:

- 6.1. Enfoque al problema
- 6.2. Visionar
- 6.3. “La Solución”
- 6.4. Buscar las mejores prácticas

6.1. Enfoque al problema

La visión sistémica tiene especial predilección por invertir tiempo en la adecuada definición de los problemas, antes de hablar de las soluciones. En teoría de sistemas se dice que *cuando uno descubre el verdadero problema, el de fondo... ¡la solución está incluida!*

Aplicamos la técnica de enfoque al problema porque hay algo que se quiere solucionar o una meta que se desea alcanzar, hablamos genéricamente de “problema”, puesto entre comillas, porque al comienzo resulta pretencioso llamarle así, más bien lo que se tiene es un conjunto de síntomas o señales, a lo cual llamamos confusión... entonces, *la solución de la confusión es el problema.*

Es decir, el objetivo es aclarar esa confusión para obtener un enunciado estudiado y validado, a eso le podemos llamar problema, definido como una distancia, entre dónde estamos y adónde queremos estar. No es una respuesta reactiva frente a un evento.

Es un trabajo de interpretación de síntomas, incluso, se podría decir que siendo la organización una forma de vida desde el punto de vista sistémico, los síntomas son señales que envía el sistema para avisar que algo está sucediendo. Eso mismo plantean Thorwald Dethlefsen y Rüdiger Dahlke respecto a nuestro cuerpo en su bien documentado libro *La enfermedad como camino* (2003, p. 18): “Síntomas hay muchos, pero todos son expresión de un único e invariable proceso que llamamos enfermedad y que se produce siempre en la conciencia de una persona”. Los autores (para no repetir esos apellidos difíciles) nos invitan a considerar la enfermedad como una amiga o un maestro que nos comunica lo que no hemos querido aceptar, nuestra falta de orden o armonía.

Siguen explicando (p.19): “Cuando en el cuerpo de una persona se manifiesta un síntoma, éste (más o menos) llama la atención interrumpiendo, con frecuencia

bruscamente, la continuidad de la vida diaria. Un síntoma es una señal que atrae atención, interés y energía y, por lo tanto, impide la vida normal... Esta interrupción que nos parece llegar de *fuera* nos produce una molestia y desde ese momento no tenemos más que un objetivo: eliminar la molestia”. Claro, tal vez logremos alivio de corto plazo, pero el mensaje continuará llegando en la forma de otros síntomas, hasta que lo escuchemos...

¿Acaso en la empresa no es bastante similar? Intentamos acallar los mensajes que nos llegan en forma de síntomas y demoramos las correcciones de fondo, las que sean, desde vender la empresa hasta reenfocar la misión, por ejemplo.

En cada situación específica, la idea es comenzar por trabajar en el problema hasta obtener un enunciado validado. Por ejemplo, en una visita a la bodega de distribución en Santiago, el nuevo gerente de operaciones de una empresa productiva ubicada en Curicó (distante 200 kilómetros), observa que: “*En la bodega de la empresa existen problemas de manejo de la información (errores y saldos atrasados) debido a la gran cantidad de transacciones*”. Y aprovechó inmediatamente su visita a la capital para adquirir un programa computacional... y aunque el programa funcionó... el problema subsiste.

¿Qué pasó?, en primer lugar el gerente se quedó en la confusión, con el primer enunciado. Hizo un diagnóstico apresurado y lanzó una solución que en otra parte sí había solucionado un problema. Cabe señalar que el gerente culpó al supervisor y a los bodegueros de Santiago por su “resistencia al cambio”.

Para validar el enunciado podemos aplicar técnicas, tales como: cuestionar la existencia de cada palabra del enunciado, preguntar ¿por qué? Así, algunas preguntas en relación al ejemplo serían: ¿debe existir la bodega en la empresa?, ¿debe existir la empresa?, ¿conviene venderla?, ¿realmente existen esos problemas de manejo de información?, ¿hay gran cantidad de transacciones?, etc. Con este tipo de preguntas se elaboran enunciados hasta obtener el más adecuado, uno que pase las pruebas que le hacemos.

También es necesario priorizar los síntomas y los problemas que van apareciendo (ver en capítulo 12 la *Ley de los pocos críticos* de Vilfredo Pareto).

•••

Capítulo 7. Revisar soluciones

El objetivo de este capítulo es mostrar un abanico de técnicas de gestión y diversas soluciones para facilitar la selección de las más adecuadas para la propuesta específica de cambio que dará origen a un proyecto. Se refiere a *cómo* lograr el cambio. El *qué* debería estar asociado a un indicador y haber sido logrado antes, en la planificación estratégica o en la gestión estratégica de procesos.

Parte de la investigación que dio origen a este libro fue conocer y practicar con variadas técnicas de gestión y tipos de soluciones para lograr el cambio. La conclusión tiene que ver con la inclusión, todas son buenas técnicas en cierto nicho de aplicación. No se puede generalizar, no hay técnicas buenas ni malas en términos absolutos, aunque no todas son “buenas para servir café”, diciendo que debemos encontrar el mejor campo de aplicación de cada una.

A veces una técnica se ha descalificado de antemano porque hay experiencias donde ha sido mal usada generando irresponsabilidad social, tal como despidos de buenos trabajadores o se ha resentido la relación con clientes o proveedores. No es problema de la técnica sino de la forma de usarla. En todo caso, para efectos de la gestión del cambio hacemos énfasis en este libro en que los proyectos lleven el sello de la responsabilidad social.

Otras veces una técnica ha tenido una seguidilla de éxitos o ha sido extraordinariamente bien vendida transformándose para algunas personas en “la verdad”. Entonces comienzan a usarla indiscriminadamente para “solucionar” todo tipo de problemas. Por supuesto, a poco andar se dan cuenta que no están solucionando nada porque no han aplicado las técnicas que correspondían a esa realidad.

Es conveniente usar prueba y error en la selección de las técnicas, tal como los niños arman un rompecabezas. Ellos simplemente prueban si una pieza les sirve o no, a diferencia de los adultos, quienes seguimos una forma más racional ordenando por colores o formas. La aplicación de prueba y error para la búsqueda de técnicas de rediseño se realiza durante el estudio de la propuesta, no en la realidad porque resultaría muy caro.

Una recomendación vital: por mucha experiencia o poder que tenga un gerente o un consultor cuando trata de imponer *su solución*, no lo acepte, pídales el estudio que dio como resultado esa opción. Ellos están bajo el influjo de la “trampa del éxito” creyendo que algo que resultó en otro contexto también lo hará en esta situación específica (suponiendo que no hay conflicto de intereses). Sólo la revisión objetiva de técnicas de gestión y tipos de soluciones ofrecerá la mejor opción, se trata simplemente de preguntar: ¿cuántas horas invirtió en buscar la mejor solución?

Para efectos de elaborar la propuesta de valor del proyecto, normalmente la elección no es entre una técnica u otra, sino entre una solución u otra, cada una contempla un conjunto de técnicas aunque con alguna predominante. Se puede decir que se trata de un sistema solución, tal como vimos en el capítulo 6. Esta es otra conclusión de la investigación que dio origen a este libro.

¿Cuántas técnicas conviene revisar para seleccionar las más adecuadas a la situación que plantea el estudio del proyecto? Hemos observado que este número no debería ser inferior a 20 porque se requiere evaluar una masa crítica o un universo amplio antes de decidir. Por supuesto, el nivel de profundidad debería ser creciente en la medida que se van filtrando alternativas.

En este capítulo se revisan sólo algunas técnicas de gestión y tipos de soluciones, unas 50, hay muchas más. Con una advertencia: no es el objetivo el análisis detallado de cada técnica con recomendaciones de cuándo y cómo usar. Hacerlo significaría destinar a cada una un capítulo completo. La lista es solo para reconocer su existencia y motivar la necesaria investigación para cada problema.

Veremos:

- 7.1. Trabajo autodirigido
- 7.2. Trabajo celular
- 7.3. Kanban
- 7.4. Empoderar a los colaboradores
- 7.5. Just-in-time
- 7.6. Producción flexible
- 7.7. Teoría de las restricciones
- 7.8. Existencia gestionada por el proveedor
- 7.9. Compartir procesos de apoyo y del negocio
- 7.10. Diseño de incentivos
- 7.11. Gestión logística
- 7.12. Versiones de procesos con apoyo tecnológico
- 7.13. Comprar con variadas modalidades
- 7.14. Visión sistémica
- 7.15. Integralidad
- 7.16. Gestión de riesgos
- 7.17. Flujos tensados
- 7.18. SCM
- 7.19. Gestión del conocimiento
- 7.20. Potenciar a las personas
- 7.21. Crear ambiente para la interacción colaborativa
- 7.22. Integrar al cliente del proceso
- 7.23. Escuchar la voz del cliente
- 7.24. Control y auditoria rediseñada
- 7.25. Integración vertical u horizontal
- 7.26. Compensar y valorar a las personas
- 7.27. Movimientos de personas en lugar de productos

- 7.28. Aumentar la proporción del trabajo hacia el front office
- 7.29. Nuevas reglas en relación con la tecnología
- 7.30. Nuevas reglas y soluciones en el MIC

7.1. Trabajo autodirigido

El trabajo autodirigido está de lleno en la participación.

Cabe destacar lo relacionado que está el trabajo autodirigido con las técnicas *kanban* e integralidad.

Así como en el capítulo 8 se profundizó en el concepto de integralidad, aquí mostraremos el concepto de trabajo autodirigido. Ambos provenientes de la visión sistémica que guía este libro. Tienen ciertas similitudes, en ambos casos los conceptos antiguos y casi opuestos provienen de la visión mecanicista, la división del trabajo y la supervisión.

La división del trabajo ayudó en la creación de muchos millones de puestos de trabajo durante la revolución industrial, hoy se aplica cada vez menos. En visión sistémica el concepto equivalente es la integralidad, donde una persona o un equipo realizan todo el proceso. Este concepto abre grandes posibilidades en nuestros días.

La supervisión fue un concepto central de la visión mecanicista, visto como verticalidad, unidad de mando, control, jerarquización o simple falta de confianza. Esencialmente los trabajadores no pueden hacer su trabajo solos y necesitan mando y control. En visión sistémica el nuevo concepto equivalente es el trabajo autodirigido, donde una persona o un equipo trabajan sin supervisión directa y sólo se les mide por el logro de los objetivos.

El esquema de trabajo autodirigido está muy relacionado con el trabajo celular que veremos en este mismo capítulo.

El objetivo de esta sección es señalar una tendencia respecto al superior rendimiento del estilo colaborativo de interacción, el esquema verdaderamente humano de organización. En la bibliografía aparecen descritos muchos casos similares, experiencias en Volvo, Clark, AT&T, etc. Es un modelo que se está haciendo muy habitual en el mundo desarrollado. Otras experiencias en Chile son los casos comentados por el Dr. Humberto Maturana, sobre colaboración en búsqueda de objetivos de Bien Común, como las campañas de prevención de enfermedades (comentadas en el libro *Responsabilidad social*).

Veremos dos experiencias chilenas.

•••

Capítulo 8. Integralidad

Durante los 200 años de la revolución industrial, el énfasis estuvo en la división del trabajo y la especialización. Ahora, en la era del conocimiento, la tendencia se está revirtiendo hacia la generalización. La visión de procesos vuelve a unir en un todo lo que la superespecialización había desagregado...

La idea es orientarnos hacia procesos completos, de principio a fin, de cara al cliente, quien toma un rol fundamental, incluso participando en el proceso.

Son procesos realizados por una sola persona, como en el caso de un vendedor integral, o por un equipo si son más complejos, tal como otorgar un crédito hipotecario o elaborar un proyecto eléctrico.

Veremos:

- 8.1. El trabajo artesanal
- 8.2. La organización del trabajo durante la revolución industrial
- 8.3. Simplificar el proceso y potenciar a las personas
- 8.4. Integralidad en la organización del trabajo
- 8.5. El contexto del cambio para aplicar integralidad
- 8.6. Integralidad, diferenciación y polifuncionalidad
- 8.7. Especialización e integralidad en el trabajo profesional
- 8.8. Pensar en integralidades... envasadas

8.1. El trabajo artesanal

Antes de la revolución industrial, la mayor parte de los bienes eran producidos por artesanos organizados en gremios, los cuales guardaban celosamente los *secretos del oficio*. Ellos aplicaban generalización en el sentido que lo entendemos hoy: una persona realizaba todas las actividades necesarias para hacer un par de zapatos o una prenda de vestir.

Estos artesanos lucharon contra la industrialización y pudieron sostenerse durante muchos años con una clientela leal. Indudablemente que no fueron ellos los obreros de las fábricas, sino campesinos que llegaban en oleadas a las nacientes ciudades.

Explican Valdaliso y López (2000, pp. 182-183): “Lo cierto es que, a pesar de sus ventajas, la difusión del sistema fabril fue lenta y muy desigual. Los talleres artesanales y la industria a domicilio coexistieron con el *factory system*, a menudo de forma complementaria. En la cuna de la revolución industrial, hacia 1840, la fábrica era el modelo organizativo más importante en los sectores textil, siderometalúrgico y de construcciones mecánicas, pero la industria a domicilio y los talleres artesanales dominaban la industria de la confección, la fabricación de armas, relojes, cuchillos y otros productos”.

8.2. La organización del trabajo durante la revolución industrial

Mientras las corporaciones se encontraban en constante expansión, la división del trabajo fue el esquema de organización que adoptaron. Más allá del crecimiento físico, las empresas tenían la ventaja de la masificación: millones y millones de productos iguales.

La división del trabajo trajo consigo verdaderos ejércitos de contadores, administradores, coordinadores y controladores para hacer interactuar las partes dispersas. Todavía hay empresas donde se establecen nuevas jerarquías para coordinar labores extremadamente divididas, en lugar de volver a armar el rompecabezas. Sin embargo, la idea no es romper en forma drástica con esto, sino ponderar con serenidad las nuevas propuestas y comparar.

¿Cómo comenzó esta forma de industrialización?... Mucho se ha escrito sobre las malas condiciones ambientales en una gran parte de las fábricas de hace dos siglos. Sin pretender aceptarlo en el presente, *por ningún motivo*, vale la pena indicar que sin las industrias, el destino de la mayor parte de los obreros habría sido... la muerte. Por muchos siglos asoló a la humanidad el flagelo del hambre (rivalizando muy de cerca con las pestes). La industrialización permitió que hoy se hayan desterrado de la mayor parte del planeta. Consideremos que hace dos siglos la mayor parte de la gente era analfabeta y que no existía una cultura laboral, porque la mayoría de los trabajadores provenía del mundo agrícola. Fue indispensable simplificar al máximo cada tarea para que pudiera ser realizada por personas sin preparación (ver figura 8-1).

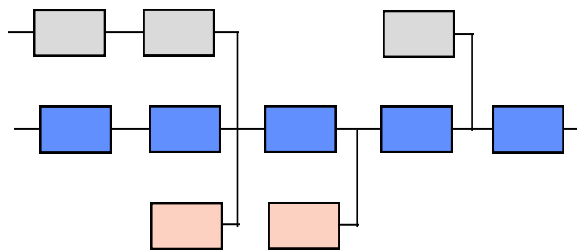


Figura 8-1. Modelo de producción en serie como una cadena de producción

Mantener la especialización en la producción en serie significa un importante esfuerzo de coordinación y control que tal vez sea tan caro como la misma realización de la tarea, ¿por qué se complica tanto el trabajo en este paradigma?

...

Capítulo 9. Cambio en las personas

Es evidente la necesidad de hacer gestión del cambio en las personas como parte de un proyecto. Revisemos esta afirmación, ¿es evidente la gestión del cambio en las personas? o ¿es que por obvio se calla y no hay tiempo para planear el cambio y luego vemos proyectos sin ningún manejo del cambio?

Comenzando por lo más elemental, tal como plantean Wheat, Mills y Carnell (2004, p. 50): “El diálogo entre la gerencia y los empleados es una parte esencial de la implementación de los cambios en cualquier organización”.

Parece que lo sencillo es importante. Es que a veces se pretende aplicar herramientas muy complejas sin haber resuelto lo básico.²

Desde la visión sistémica sabemos que no hay partes aisladas en la organización, todas están profundamente entrelazadas. Por eso es que *todo cambio en una parte afectará a todo el sistema...* Independiente de que ese cambio sea una adaptación a un estímulo del medio, o una innovación generada en su interior.

Como condición de entrada a este capítulo suponemos que el destino está claro, que existe una visión u objetivos compartidos en el contexto de un sentido de urgencia: el cambio que está proponiendo el nuevo proyecto es indispensable.

Una buena gestión del cambio contempla mostrar resultados pronto, también comunicar y mostrar con el ejemplo el compromiso del equipo de proyecto.

La participación ayudará, así se facilita la gestión del cambio, porque cuando las innovaciones son generadas por los propios protagonistas, las hacen propias y ayudan a promoverlas, en lugar de resistirse como en el modelo mecanicista.

Sea lo que sea que hagamos, después de un tiempo viene la rutina, por lo tanto, cada cierto tiempo debemos reencantarnos y reencantar a los demás. Será necesario relanzar el programa de cambios del proyecto y volver a demostrar lo importante que es, de lo contrario caeremos en una rutina de la cual será difícil salir.

Veremos:

- 9.1. Adaptación al cambio
- 9.2. El cambio en sistemas que funcionan, criterio de gradualidad
- 9.3. Principio de participación
- 9.4. Negociación efectiva
- 9.5. ¿Cómo involucrar a la dirección en un proceso de cambio?

² Jan Carlzon dice (1991, p. 123): “Un contacto inicial y frecuente es importante cuando se trabaja tanto con los sindicatos como con el Consejo. [La dirección de SAS] Si ellos comprenden y se identifican con la visión global de la compañía, no sólo las relaciones de la dirección con ellos serán de mayor cooperación sino que su participación y contribución llegará a ser grandemente valiosa para la nueva organización”.

- 9.6. Compromiso personal
- 9.7. Comienzo por uno mismo
- 9.8. No localidad
- 9.9. Destacar los pequeños logros
- 9.10. Grupos con diferente tolerancia al cambio
- 9.11. Responsabilidad social en los proyectos de cambio
- 9.12. Liderazgo

9.1. Adaptación al cambio

La “parte fácil” del cambio es la adaptación, porque hay poco que pensar, solamente *reaccionar* a situaciones que se están produciendo en la empresa o en su entorno. Es curioso que esta simple opción de dejar fluir la vida genere tantas complicaciones en las familias y en las empresas, tal vez sea síntoma de problemas mayores, una especie de neurosis que quiere detener el mundo, o bajarse de él como pedía Mafalda.³ Hay una pregunta introspectiva típica de la adaptación al cambio: ¿uno es parte de la solución o del problema? Generalmente la postergación de la adaptación produce que uno sea más bien parte del problema.

La parte difícil está en pensar el cambio que queremos producir en el mundo, soñar escenarios, decidir cursos de acción y arriesgarnos. Esto es generativo y tremendamente eficaz para las organizaciones porque ahora el medio es el que tiene que adaptarse a la compañía o a su nuevo usted. La idea es *cambiar antes que haya que cambiar*. Es innovar.

Algunos ejemplos de adaptación: incorporar el nivel de calidad o el uso de tecnología de información básica que ya emplean exitosamente otros actores del sector. Nada de esto es novedoso, es simple adaptación, si la organización no acepta, está decidiendo quebrar. ¡Ocurre! Es suficiente con preguntar dónde está la mitad de las empresas que hace una década eran consideradas exitosas.

La gestión de procesos tiende al cambio. Este es un punto crítico porque a veces la resistencia⁴ que se produce puede hacer fracasar un buen proyecto.

³ También decía: “¡Sonamos muchachos! Resulta que si uno no se apura a cambiar el mundo, después es el mundo el que lo cambia a uno”.

⁴ Hay que comprender que en muchos casos y con diferentes niveles de intensidad, la resistencia al cambio es como un duelo, donde se identifican varias “etapas emocionales”: (1) la negación, cuando no podemos creer lo que está sucediendo y nos quedamos mirando el neumático pinchado o a la persona que se va... (2) El enojo, con el mundo, el cónyuge, los hijos, sin aceptar la realidad... (3) La negociación, se comienza a vislumbrar la aceptación y las posibilidades de la nueva realidad, en el fondo, comenzamos a especular acerca de nuestra ubicación en el nuevo escenario... (4) Una desesperanza transitoria, cuando se hace patente la certeza de la nueva realidad y la imposibilidad de una vuelta atrás. Aquí ya se consolida la nueva realidad... (5) La aceptación, ahora sí, renace el entusiasmo, surge el crecimiento y descubrimos que alcanzamos un nuevo estado en nuestra vida.

Equilibrio interior y exterior respecto al cambio

Es un principio sistémico que *para absorber el cambio externo debe producirse un cambio interno equivalente*. De otra forma, se producirán desajustes y dificultades de adaptación que rápidamente llevarán el sistema hacia su destrucción. Veamos este concepto con el ejemplo de un espejo en la figura 9-1. El espejo nos devuelve la misma imagen, es lo normal, representado por las flechas de la figura. ¿Y si el espejo no nos devuelve la misma imagen y se queda pegado en una anterior? Esa es la resistencia al cambio.⁵ En lugar de reflejar lo que sucede en el mundo, nos quedamos pegados devolviendo una imagen anterior, rompiendo la armonía con el medio e iniciando una larga lista de secuelas. La adaptación al cambio sería devolver una imagen actualizada, la innovación sería presentar una imagen que aun no existe y entonces el medio tiene que adaptarse para lograr el equilibrio.

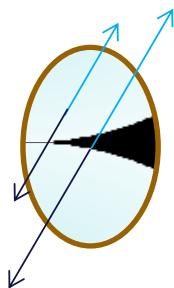


Figura 9-1. Equilibrio dinámico entre el sistema y el medio

Otro ejemplo es el de un gerente que pide un cambio de actitud a sus colaboradores. Supongamos que ellos comienzan a hacerlo y que al mismo tiempo el gerente mantiene sus conductas anteriores, ¡no refleja!, entonces el sistema vuelve a la situación anterior... la que refleja el gerente —claro, nos cuesta realizar los cambios de conducta porque caemos una y otra vez en la creencia de que nuestro conocimiento es suficiente para tomar las decisiones—. Luego, el gerente culpa a sus colaboradores de ser resistentes al cambio... Pero esta historia tuvo un final feliz, después de un tiempo el ejecutivo se dio cuenta de sus rigideces y comenzó a practicar lo mismo que pedía a su gente.

...

⁵ ¿Existe la resistencia a los cambios? Normalmente hemos escuchado que sí, que la resistencia al cambio existe, sin embargo, un amigo —Héctor Valencia, Gerente General del IST— opina que no existe, “*lo que existe*”, dice, “*es falta de prolijidad de parte de los ejecutivos en implementar bien el cambio, se escudan en la idea de resistencia al cambio y evitan su responsabilidad de preparar a su gente como corresponde*”. Un contundente punto de vista que avala con nutridos ejemplos.

Capítulo 10. Visión sistémica

Conviene conocer algo de la visión sistémica porque nos ayuda a entender por qué hemos organizado el mundo tal como lo conocemos, en fragmentos, buscando especialización. También nos ayuda a pensar en integralidades, en volver a unir las partes de los rompecabezas que hemos creado. Este nuevo paradigma tiene su propio campo de conocimientos y se nutre desde otras disciplinas: antropología, sociología, psicología, pedagogía, todas las cuales aportan a una visión más amplia.

También se habla a veces de “pensamiento sistémico” para hacer referencia al mismo tema, así lo hacen Senge y Herrscher, entre otros. Justamente en su libro *Pensamiento sistémico*, Enrique Herrscher dice (2005, p. 103): “... Se la debemos a ese lúcido pensador que es Henry Mintzberg. Se trata de que aquella serie de decisiones que van desde la visión hasta la acción y el control, no constituyen un conjunto sino un sistema de decisiones. O sea que no sólo no responden a una secuencia única, sino que están vinculadas todas con todas: además de pasar varias veces por el mismo lugar, las decisiones están interrelacionadas con cualquier otra anterior o posterior de la secuencia. Es la «maraña de decisiones» de que hablaba Russell Ackoff, el primero que encaró la administración con un enfoque explícitamente sistémico”.

Veremos:

- 10.1. La organización como sistema social
- 10.2. Algunos precursores de la visión sistémica
- 10.3. ¿Qué es un sistema?
- 10.4. Herramientas de cambio
- 10.5. Compensadores de complejidad
- 10.6. Teoría del caos
- 10.7. Teoría de las catástrofes
- 10.8. Los procesos como redes de comunicación
- 10.9. Ver totalidades
- 10.10. Grandes aprendizajes

10.1. La organización como sistema social

Yendo a los fundamentos de la visión sistémica, podemos decir que toda organización es: “un grupo organizado de seres humanos”. En consecuencia, con propósito, porque de no ser así, no sería un “grupo organizado”. Por lo tanto: *una organización es un sistema social, con identidad y propósito centrado en el cliente, sus integrantes colaboran para desarrollarla, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades individuales.*

Ver a la organización como un sistema social es muy práctico, lo demuestran Collins y Porras en su estudio de empresas de éxito.⁶ Se entiende el énfasis que ponen los gerentes exitosos en coordinar las interacciones.

La organización es un sistema y las interacciones son una clave para entenderla, lo que les suceda a unos afectará a todos de una u otra manera. Ninguna definición agota la riqueza de su complejidad, así es que consideremos el enunciado como una guía general, una especie de primitivo mapa.

En la figura 10-1 vemos a la organización como un sistema social. Representa que estamos más relacionados de lo que pensamos. El círculo pequeño contenido en el grande se parece a éste último, significa que el todo está contenido en las partes (la recursividad de la visión sistémica).

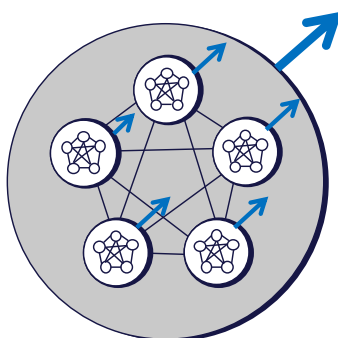


Figura 10-1. Visión de la organización como sistema social

El sistema empresa tiene partes y pertenece a un todo mayor. Es necesario armonizar y alinear los intereses de las personas con el de las áreas o procesos y éstos a su vez con el propósito global de la organización. Luego éste con el mercado y así sucesivamente hasta llegar al propósito social mayor: el Bien Común. En cuanto a las interacciones, se consideran tan fuertes que estamos integrados.

En su libro *La revolución necesaria*, Senge destaca la interconexión (2009, pp. 42-43): “Se trata de reconectarnos con nosotros mismos, uno con otro, y con nuestros compañeros, no humanos, habitantes de la tierra... Resolver problemas sociales y medioambientales aislados no nos llevará muy lejos; cuando más dará un alivio de corto plazo”.

•••

⁶ Señalan Collins y Porras (p. 261): “Las compañías visionarias no adoptan al azar los mecanismos o los procesos. Sólo instalan piezas que se refuerzan las unas a las otras, agrupadas para ejercer colectivamente una fuerza poderosa. Buscan sinergia y enlaces”.

Capítulo 11. Gestión del riesgo

El objetivo de este capítulo es tener procesos eficientes, eficaces, confiables y controlados.

La gestión del riesgo operacional está más allá de la auditoría financiera, de informática y de las auditorías operacionales que se centran en partes de procesos y métodos para evaluar su eficacia y eficiencia.

La administración del riesgo operacional alcanza a toda la organización y se origina en el modelo integral del cambio de la organización y en los modelos específicos para áreas o procesos de principio a fin.

Es una forma de *auditoría de continuidad del negocio*. Se aprecia un avance de las normas desde la auditoría específica hacia este concepto.

Algunos aportes:

- En la administración del riesgo operacional se habla de *seguridad sinérgica* (Diálogo global sector financiero, evento *Electronic Safety and Soundness*, 10 de septiembre de 2003).
- Todo comienza por incorporar las opiniones de la auditoría a nivel del desarrollo completo del modelo integral del cambio, en el contexto de un proyecto completo.
- Hoy, generalmente el cambio en las organizaciones se origina en el rediseño de los procesos del negocio. La competitividad, la productividad, la calidad y la auditoría tienen esa esencia común: la gestión de procesos.
- El manejo de la información resulta esencial. Sin información es como si los objetos del mundo real no existieran. La calidad y oportunidad de la información son centrales (más se pierde por no tenerlas que por fraudes o fallas). Se trata de tener una visión de sistemas de información.
- Es esencial plantearse cuál nivel de riesgo se desea tener (efecto de retroalimentación de amplificación del efecto), más allá de la homeostasis natural (retroalimentación de equilibrio).
- Es necesario compensar con complejidad interior (educación, ética, procesos seguros, calidad de vida, buena organización, etc.) la creciente complejidad del entorno: múltiples plataformas de hardware y software, variedad de lenguajes y formas de construcción, conectividad, etc.
- La visión sistémica aporta conceptos tales como participación, integralidad, visión holística, teoría del caos: señales tempranas, complejidad y riesgos controlados (ver capítulo 10).
- También se puede encontrar aportes desde la gestión de la calidad, en particular herramientas como el aseguramiento de la calidad, *Seis Sigma* y mejora continua (ver capítulo 13).
- No existe problema de seguridad, sólo existe problema del negocio.

En todo caso, para efectos de este texto seguimos con nuestro modelo integral del cambio aplicado a la gestión del riesgo operacional. Decimos que se trata del riesgo de producir pérdidas originadas por fallas en directrices estratégicas, personas, procesos, estructura y tecnología, además de los riesgos por motivos externos a la organización.

Veremos:

- 11.1. ¿Qué es la gestión del riesgo?
- 11.2. Un proceso de gestión de riesgos
- 11.3. Evaluación del riesgo
- 11.4. Planear cursos de acción con el riesgo evaluado
- 11.5. Normas relacionadas al riesgo operacional
- 11.6. El rol de las personas en la gestión del riesgo operacional
- 11.7. Plan de continuidad operacional del negocio
- 11.8. Un modelo para trabajar en eventos de pérdida
- 11.9. Procesos de operación segura de un sistema computacional
- 11.10. Misión de la auditoría
- 11.11. Cuestionario de diagnóstico de riesgo operacional

11.1. ¿Qué es la gestión del riesgo?

La gestión de riesgos⁷ es importante y, al mismo tiempo, poco conocida. Se trata de reconocer los riesgos y hacer gestión de los mismos. Hacer gestión significa tomar variadas acciones: aceptarlo, traspasarlo, atenuarlo o evadirlo.

Hacer gestión de riesgos es imaginar escenarios futuros y apreciar los eventos que pueden ocurrir, es todo un juego de anticipación. Se determina qué eventos están dentro de los resultados posibles y cuánto costará cada uno de ellos cuando ocurra.⁸ Otros antecedentes aporta Samuel Chávez.⁹

⁷ Decía un amigo, Rolf Achterberg: “en realidad los riesgos no son riesgos, son certezas, porque ocurrirán en algún momento, únicamente no sabemos cuándo ni a quien, ahí está la incerteza”.

⁸ El doctor Manuel Ruiz González, en sus clases de doctorado en Chile, comenta acerca de los importantes cambios que está experimentando la sociedad, para concluir en la importancia de la anticipación y de la administración de los riesgos: riesgos de quedar afuera, riesgos de hacer, riesgos de no hacer.

También el análisis de riesgos es central en el mercado internacional de divisas, dice el doctor Luis Costa en su libro *Divisas y riesgos de cambio* (pp. 26-27): “La volatilidad de los tipos de cambio genera incertidumbre sobre el valor efectivo de un ingreso futuro o el coste de pagos en una divisa extranjera que debemos realizar en el futuro. Las fluctuaciones de los tipos de cambio, también llamadas volatilidades, son la causa directa del riesgo de cambio... Las exposiciones al riesgo de cambio de divisas pueden reducirse o eliminarse mediante técnicas de cobertura”.

⁹ Samuel Chávez, en su libro *Repensando la Seguridad*, señala (p. 129): “La palabra riesgo, en su origen arábigo, significa ganarse el pan, para subsistir es preciso correr riesgos. Es decir, los riesgos son propios de toda actividad humana”. También señala tres reglas básicas de la gestión de los riesgos (p. 130): “No arriesgue más de lo que se puede permitir perder, no arriesgue mucho por poco y considere las probabilidades”. Y nos provee de una definición (p. 134):

Hacer gestión de riesgos también significa oír las débiles señales de condiciones cambiantes y actuar rápido, antes que debamos hacerlo obligatoriamente... Es oír el “aleteo de la mariposa” y actuar antes que llegue el huracán. Es escuchar lo que nos grita ese cuasi accidente, un percance que no tuvo efectos sobre las personas o la propiedad, pero que... podría haberlo tenido.

En el análisis de riesgos, la conocida afirmación de Murphy: *si algo puede fallar, fallará*, se toma en cuenta y se definen acciones concretas para cada aspecto del proyecto que “puede fallar”.

11.2. Un proceso de gestión de riesgos

Al igual que el proceso de dirección estratégica (ver mapa de procesos en capítulo 3) la gestión de riesgos es un proceso de amplio alcance con cuatro etapas:

- Planear. Los riesgos se identifican, evalúan y se deciden cursos de acción.
- Realizar. Se realiza correctamente las acciones decididas en la planeación.
- Controlar. El riesgo se monitorea y se van tomando las acciones necesarias.
- Retroalimentar. Terminado un ciclo o un proyecto, se obtienen y aplican las lecciones aprendidas para ir a un nuevo ciclo del proceso.

En realidad no son dos procesos diferentes, el mismo realizado una y otra vez en las acciones de cambio en la organización.

La homeostasis del riesgo y la subjetividad

La gestión de riesgos no se contrapone con la percepción o subjetividad propia de la naturaleza humana, porque habrá personas con diferentes niveles de *aversión al riesgo* o de *afición al riesgo*. En ambos casos, la gestión de riesgos ayudará a tomar mejores decisiones según el interés individual y colectivo. Ayudará a la persona que prefiere permanecer la mayor parte del tiempo en su casa y a quien practica competición de alta velocidad en lanchas. Razonablemente, en ambos casos las personas quieren cuidarse y disminuir sus riesgos en el contexto de lo que les parece riesgo aceptable.

•••

Capítulo 12. Priorizar

Una clave del éxito de los proyectos es priorizar. Se priorizan los síntomas de mayor impacto, los problemas más relevantes, las soluciones más adecuadas, el *curso normal de los eventos* de los flujogramas de información, los requerimientos más críticos, las fortalezas que agregan más valor al cliente, los indicadores principales y mucho más. Ya aprendimos que *pocas causas explican la mayor cantidad de los efectos*.

Con los desafíos de la vida actual, priorizar no es una elección, es una necesidad que además de mejorar el rendimiento de los proyectos, ayuda a reducir el estrés. Lo opuesto es el proyecto para más de un año que pretende satisfacer múltiples requerimientos, con el resultado probable de mucho estrés y escaso éxito.

Y no se prioriza sólo al comienzo del proyecto, también durante su desarrollo. Mary Grace Duffy recomienda evitar la proliferación de objetivos (2010, pp. 60-61): “Además de los cambios impredecibles, los gerentes de proyecto a menudo enfrentan presiones internas para cambiar el alcance del proyecto. Cuando los involucrados pidan cambios, es su deber comunicarles claramente las consecuencias que tendrán en el costo, los tiempos y la calidad del proyecto. En algunos proyectos, la «proliferación de objetivos» provoca una batalla permanente que debe dar el gerente de proyecto (en el mundo del software, a este fenómeno se le llama «proliferación de funciones»). Después de haber acordado ciertos hitos y presupuestos, la gente puede empezar a querer más cosas que se podrían lograr. Evite encontrarse tratando de resolver problemas que exceden el alcance fijado para su proyecto, aunque se trate de problemas que su empresa necesita abordar urgentemente”.

Cada vez es más relevante volver a Pareto.

Veremos:

- 12.1. Elegir las cosas más importantes
- 12.2. Principio de los pocos críticos de Vilfredo Pareto
- 12.3. Una aplicación del principio de Pareto
- 12.4. El principio de 80/20
- 12.5. Pareto extremo
- 12.6. Desarrollo en espiral del proyecto

12.1. Elegir las cosas más importantes

Tal como Napoleón Bonaparte decía a su valet: *vístame lento que estoy apurado*, el *movimiento Slow* enfatiza hacer las cosas a la velocidad justa y poner la atención en un objetivo a la vez. El artículo *El movimiento “Slow” rescata los beneficios de no vivir apurado* (El Mercurio, 25 de junio de 2011, A12) presenta una entrevista a Carl Honore, autor del best seller *Elogio de la lentitud*, donde

éste señala: “*Slow* es una filosofía de vida que significa hacer las cosas a la velocidad justa, darle a cada cosa el tiempo justo, la energía y atención que merece. En vez de actuar lo más rápido posible, significa hacerlo todo con calma. Pero no quiere decir hacer todo lento, sino que hay que elegir los momentos para ir rápido”. Continúa con la importancia de priorizar: “Hay que rechazar esa tiranía cultural que nos empuja a hacerlo todo. Es mejor priorizar, elegir las cosas más importantes y dejar caer el resto. Sólo así se puede poner intención, cariño y tiempo a lo más importante”.

Leo Babauta, en su libro: *El poder de lo simple, El arte de limitarnos a lo esencial, tanto en los negocios como en la vida* (2008), sólo incluye dos capítulos: 1) identificar lo esencial y 2) eliminar todo el resto.

Es lo que demuestran los estudios, la atención no puede estar más que en un tema a la vez si queremos hacer las cosas bien. En el libro *Liderazgo* se profundiza al respecto, de la mano de autores como Gladwell, Friedman, Kotter y otros.

Un buen ejemplo de la aplicación de la priorización se presenta en el libro *Liderazgo* para efectos del proceso personal de convertirse en líder

•••

Capítulo 13. *Kaizen*

Kaizen es la filosofía japonesa de mejoramiento. *Kaizen* tiene su base en lo espiritual y busca destacar y perfeccionar lo bueno, fortalecer las fortalezas, a diferencia de cómo se entiende generalmente en Occidente: “corregir lo malo” o sólo hacer mejora continua, sin espíritu.

En japonés *Kai* significa cambiar o enmendar, es algo personal. *Zen* significa bondad, beneficio a los demás.

Entonces la palabra *Kaizen* significaría: *ser mejor persona en beneficio de los demás*. Está bien, aunque todavía podemos mejorar la interpretación considerando que se trata de una práctica espiritual.

Kaizen es una norma ética que enaltece la relación con el otro y que deja el foco del cambio en uno mismo. Definitivamente *Kaizen* es más que una técnica, es una forma de vida que involucra a todos los integrantes de la empresa.

Como una forma de cambio, deja espacio tanto al cambio pequeño como al grande, porque lo que está detrás del *Kaizen* es la voluntad de cambiar. La filosofía tradicional japonesa dice: *hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy*.

Este es el espíritu de este capítulo, aportar métodos para ser mejores personas en beneficio de los demás o para que nos ayuden a tener una mejor organización en beneficio de nuestros clientes.

Ser mejores personas y profesionales

En su particular estilo histriónico, Tom Peters recomienda a los vendedores ser los mejores, sin embargo, sus palabras aplican a todos en la organización (2004, p. 226): “Nunca prometas más de lo que puedes cumplir. Quieres conseguir la venta. Tu competidor principal está hambriento y feroz. Sientes una abrumadora tentación de reducir en unos cuantos días el plazo de entrega. Una vozecita te dice dentro de ti: la fábrica lo resolverá. Bien... No escuche a esa «vozecita»... Toma esto como credo personal: ¡LOS VENDEDORES QUE GANAN, SIEMPRE SE ADELANTAN A LOS PLAZOS!”

Masaaki Imai, Presidente del *Kaizen Institute* y autor, entre otras obras, del libro *La clave de la ventaja competitiva japonesa*, señala (p. 1): “No hay nada que el hombre haga, que no sea susceptible de ser mejorado o renovado... Nuestro trabajo es administrar el cambio. Si fracasamos, debemos cambiar la administración... No puede haber mejoramiento donde no hay estándares. Debe existir un estándar preciso de medición para todo trabajador, toda máquina y todo proceso... *Kaizen* es el reto permanente a los estándares. Pregúntese cuándo fue la última vez que los estándares en curso fueron «desafiados» por su administración... Podemos hacerlo mucho mejor, si en realidad lo deseamos... y debemos desearlo si queremos sobrevivir”.

Cultivar la Innovación

Cultivar la innovación hoy es una conducta de sobrevivencia, las organizaciones que no lo hacen están progresivamente perdiendo terreno y eventualmente desaparecerán del mercado, tal como ha sucedido con muchas de ellas. ¿Cuál es la principal acción para fomentar la innovación? Lo principal, cambiar el paradigma de organización, desde reactivo a participativo.

¿Qué es el paradigma participativo? Es una forma más humana y productiva de administrar la empresa, dando verdadera autonomía a las personas que allí laboran, permitiéndoles desarrollarse dentro de sus verdaderos intereses, dejando que asuman el costo de sus equivocaciones, con educación, cumplimiento de los compromisos y responsabilidad. Con los casos que hemos revisado en el libro, ya vimos que es posible.

Veremos:

- 13.1. Gestión de iniciativas
- 13.2. Orientación al cliente con las 3 C
- 13.3. El momento de la verdad
- 13.4. Calidad Total
- 13.5. Otras técnicas del Kaizen

13.1. Gestión de iniciativas

Entendemos por iniciativas: sugerencias, reclamos, insatisfacciones, detección de síntomas, fortalecimiento de fortalezas, ideas y otras, las cuales sistemáticamente se capturan y procesan. Todos los integrantes de la organización participan en la generación de iniciativas. Getz y Robinson señalan (2005, p. 53): “Un sistema de gestión de ideas transforma el potencial creativo en acción creativa y despierta esa fuerza formidable que frecuentemente está dormida y desaprovechada en la empresa”. Existen muchas formas de gestión de iniciativas, lo importante es aplicar alguna.

Veremos aquí el método que hemos desarrollado en nuestra consultora y dos ejemplos, una aplicación en una universidad y otro esquema similar.

•••

Fin resumen

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl o escribir a silviabravo@evolucion.cl. Cel. 9-2252004.

Si desea estudiar estos temas con mayor profundidad, en nuestra página www.evolucion.cl puede apreciar nuestros programas de cursos, diplomado y máster.