

EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS EN LA GERENCIA DEL CAMBIO



WILLIAM ANTONIO FIGUEROA FAGUA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA INGENIERÍA CIVIL

BOGOTÁ D.C., SEPTIEMBRE DE 2019

EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS EN LA GERENCIA DEL CAMBIO



WILLIAM ANTONIO FIGUEROA FAGUA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO CIVIL

Director:

I.C. Margarita Rosa Pérez C MSe

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA INGENIERÍA CIVIL

BOGOTÁ D.C., SEPTIEMBRE DE 2019

INTRODUCCIÓN

Al comenzar cada día, las personas nos planteamos una serie de preguntas que van a definir nuestro aspecto corporal, el como seremos percibidos por los demás y como proyectarnos visualmente; estas preguntas serian:

- ¿qué ropa visto hoy?
- ¿la camisa hará juego con el vestido?
- ¿los zapatos combinan con el traje?
- ¿qué pasa si cambio de peinado?

Son una serie de preguntas que definirán si el cambio a realizar proyectará una mejor apariencia, ante mis jefes, compañeros o los clientes.

De esta misma manera el gerente debe formularse una serie de preguntas día a día sobre la compañía que se encuentre dirigiendo.

- ¿Cómo quiero que el mercado me perciba?
- ¿los productos o servicios que genero son óptimos?
- ¿soy competitivo? (Esto a nivel empresa)
- ¿Qué pasaría si realizo tal o cual cambio?

Lo cual nos llevaría a una gerencia con procesos de cambio.

Tomando como base el material de estudio de los módulos del diplomado Alta Gerencia, dictado por la universidad Militar Nueva Granada, se deduce que para estar a la vanguardia empresarial se debe un constante acople o evolución al entorno comercial, esto genera crear una serie de estrategias que producirán cambios dentro de la organización.

Debido a esto comencé a indagar en varios blogs foros, tags por internet y uno que otro libro de gerencia, sobre los cambios que deben enfrentarse las empresas, para mantenerse a flote o continuar siendo el bum del momento.

Leyendo detenidamente cada uno de estos artículos, me doy cuenta de que cada autor presenta una serie de dilemas, a los que se debe enfrentar un gerente cuando decide realizar un cambio en su compañía, motivo por el cual decido unificar la mayor parte de dilemas y condensarlo en cinco premisas que son las que expondré en este ensayo.

“El desierto de las organizaciones está cubierto por los huesos de quienes creyeron saberlo todo y dejaron de aprender”.

Phillip B. Crosby

Contribuyó en la Teoría Gerencial

Y las prácticas de gestión de calidad

EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS EN LA GERENCIA DEL CAMBIO

(Ensayo)

“Las relaciones eficientes o ineficientes que pudiesen aparecer en los procesos, pueden derivarse del diseño y su estructura organizacional”

Kotter, J. (2007)

Debido que la mayoría de las labores involucran rutinas se ve inminente el mejoramiento de los procesos automáticos, viéndose obligados a crear modos de trabajo, que dinamicen y evolucionen perfeccionando cada uno de estos procedimientos.

Se define como proceso un paso a paso de operaciones y actividades que siempre repiten un mismo orden y que van a generar un intercambio de información y datos, los cuales deben ser compartidos por las personas o grupos que se encuentren a cargo.

Las mejoras en los procesos deben tener como objetivo, presentar al cliente, un servicio o producto con una calidad excelente, de tal forma que este quede satisfecho y en su mente exista el pensamiento, “**que lo invertido valió la pena**”.

En este punto se debe tener presente algo que es muy conocido por el profesional administrativo y es que **mejoramiento** y **cambio** no son sinónimos, como ejemplo claro de esto cito lo que dice Eduardo Mora en su Tag “cambio, mejoramiento y gerencia” Qualiplus en <https://qualiplus.com.br/es/cambio-mejoramiento-y-gerencia/> “La definición popular de demencia, es la querer mejorar sin cambiar nada, haciendo todo de la misma manera como siempre”.

Sí el cambio se llegase a dar con el mayor entusiasmo y con la mejor predisposición y el mejoramiento no llega a cumplirse, es debido que éste viene cogido de mano con la calidad, por tal motivo el gerente que está dispuesto y ve la necesidad de realizar los cambios no debe desfallecer, por el contrario esto le debe servir para tomar mas fuerzas y continuar con su emprendimiento, hasta lograr alcanzar la meta propuesta; como se dijo anteriormente “el mejoramiento viene de la mano con la calidad” mientras que para el cambio, esto no aplica.

El traer mejoras involucra un conocimiento total por parte de la gerencia, en el proceso y funcionamiento de la infraestructura, siendo totalmente transparente consigo mismo, sin tratar de maquillar o intentar fingir engaño; en este punto el poder llevarlo a buen término, si se presentase

el caso que por obligaciones adquiridas no se puede estar presente en todo el desarrollo de su servicio o producto, hay una figura con la cual se puede contar y es el analista de procesos, que debe ser una persona profesional, calificada y de total confianza que deberá trabajar en el análisis y mejoras de los sistemas empresariales, éste creará un informe con el cual se tendrá una visión completa de lo que está perjudicando a la empresa y en cual de sus fases, le mostrará el obstáculo y las mejoras a seguir.

“El mejoramiento continuo es necesario, no el cambio continuo; cambio sin necesidad es un desperdicio”

Ken Kreamle, Gerente general de Ingeniería de producción,
Toyota USA.

Para apoyar las gestiones de cambio que necesita en la empresa, debe ayudarse de los procesos estandarizados y predefinidos como lo es la ISO 9001, la cual en su página de internet <https://www.normas-iso.com/iso-9001/> dice: “esta es una norma enfocada en la consecución de la calidad mediante el implemento de sistemas o gestiones de calidad”.

Ya con esta herramienta de su lado puede servirle de apoyo a los cambios que necesite, antes de arrancar con éstos o con el planteamiento, ¿qué cambios se realizarán?, hay que resolver una serie de preguntas, que representan el inicio para comenzar el proyecto, siendo estas:

- a) ¿Qué se piensa cambiar específicamente?
- b) ¿Con quién debe comenzar el cambio?
- c) ¿Qué razones hay para realizar este cambio?
- d) ¿Qué efectos tendría el realizar un cambio?
- e) ¿Con qué recursos se cuenta para el cambio?

Con estas cinco preguntas resueltas usted podrá dar el siguiente paso para continuar con el proceso de cambio dentro de una compañía.

1- ¿Qué se piensa cambiar específicamente?

Para responder esta primera pregunta el gerente debe estar empapado de todos y cada uno de los procesos que se realizan dentro de la compañía, esto es importante debido que se debe retroceder desde el producto o servicio final, hasta encontrar en la cadena de producción el eslabón que está fallando o que se ha roto, las consecuencias de seguir con esta avería es la de presentar constantes retrocesos, productos mal fabricados o con imperfecciones, demoras en los tiempos de entrega, etc.

Seguido a este conocer, se realiza una optimización que es examinar sus ideas junto con las de sus subalternos para determinar si las mejoras van a tener éxito, se hace claro que de igual forma que si se esperan adelantos también se pueden esperar retrocesos que deben estudiarse y saberlos afrontar.

Realizando la identificación del eslabón problema y recaudando la información para su respectivo análisis, se podrá encontrar el mejor resultado, el cual será la respuesta a la primera pregunta.

2- ¿Con quién debe comenzar el cambio?

Como en el anterior punto ya se tenía identificado la falla o eslabón débil, para este segundo punto se debe plantear las variables que se tienen para determinar las afectaciones que se tendrían en la decisión del cambio.

Para este punto se tiene como premisa que lo importante es **infundir la mentalidad del cambio** debido a que el ser humano es renuente, lo asusta todo lo que signifique modificar; el sacarlo de la zona de confort para que implemente otras cosas, producirá emociones, recelo, rechazo, apatía, etc.

con tantas emociones negativas, se hace imperativo el trabajar de la mano con el área de recursos humanos, para que apoye y le de un poco de simpatía a las nuevas propuestas, éstas deberán ser vistas con benevolencia por parte de los trabajadores; las avenencias usualmente suelen darse mediante incentivos motivacionales, debido que los cambios no surgen de la noche a la mañana.

3- ¿Qué razones hay para realizar este cambio?

Para este tercer punto, se debe plantear las razones por las cuales se desean realizar dichos cambios, buscar esos motivos, que indican que ya es el momento de implementar o cambiar las estrategias, para seguir o volverse competente en un mundo depredador laboralmente.

Esta regla de cambio permanente y se aplica a todo tipo de estructura comercial, bien sea empresas pequeñas, grandes o del sector que fuese.

En uno de los blogs utilizados para realizar este ensayo he tomado el siguiente párrafo “los beneficios de tener un equipo de conducción que aprende a trabajar colaborativamente se refleja tangiblemente en el negocio y la organización misma, ya que se conecta la estrategia con el entorno, además de enfocar los equipos laborales en una ejecución efectiva de la misma”.

Blog de OBS Business school, en su tema **tendencias e innovación** en: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/tendencias-e-innovacion/motivos-para-iniciar-un-proceso-de-gestion-del-cambio>

De este párrafo se extracta que es bastante contundente que la base para reaccionar ante los cambios que se necesiten comercial y laboralmente es el de trabajar en equipo, tratar que la

compañía en su totalidad se comporte como una familia unida y preste ayuda entre sus miembros, lo cual es conocido como cultura empresarial y que debe ser infundida por sus gerentes.

4- ¿Qué efectos tendría el realizar un cambio?

En este cuarto punto, ya aprendido por los puntos anteriores, para poder conseguir cambios eficientes, es necesario realizar procesos de aprendizaje y capacitación, en cada uno de los equipos laborales, con la finalidad de enseñarles a adaptarse a las variables competitivas del entorno organizacional, esta adaptabilidad que se impartirá hará la diferencia entre las demás organizaciones.

Cuando se implanta un cambio, se necesita:

- a. Voluntad, decisión firme, compromiso y una total responsabilidad con el cambio (cultura y valores organizacionales deben estar a la par)
- b. Definición exacta y perfecta sobre los elementos que se requieren modificar
- c. Atender no solamente los factores técnicos si no por igual el factor humano.

Las rutinas utilizadas en las diferentes formas de realizar las cosas en una compañía llegan a ser difíciles de modificar, debido que el musculo laboral no es de fácil adaptación y esto se ve reflejado en aquellas compañías que se encuentran en la cima del éxito, las empresas de este tipo tienen un pensamiento “**¿para qué cambio? Si las cosas están bien**”.

A un nivel organizacional una estructura de jerarquías es difícil de cambiar por el temor de abandonar el poder que se les ha otorgado y empezara una desorganización y problemas al interior de la organización, como ejemplo de esto se tiene a la empresa NOKIA.

Para esta empresa en el año 2007 cuando empieza el bomb de los Smart phone; NOKIA tenía que tomar una decisión importante, esta sería la de continuar con los modelos clásicos y básicos que en ese momento la tenían en la cúspide, con excelentes dividendos o apostarles a los nuevos modelos que se estaban generando, los teléfonos inteligentes, la gran pregunta **¿a qué le apostaban?**

Que gran dilema, difícil para la compañía debido que sus lideres estaban divididos, unos querían continuar con la vieja guardia y otros querían dedicar recursos a las nuevas tecnologías.

En su interior las personas igual se encontraban divididas pues unos querían continuar mejorando su sistema operativo llamado Simbian mientras los otros querían sacar un nuevo sistema operativo llamado Meego, ambos grupos compitiendo por obtener recursos de la organización.

Con toda esta situación conlleva a roces entre compañeros y a ser autocomplacientes olvidando el sentido de urgencia; generalmente esto se da cuando las empresas dejan de sentir temor y este temor se olvida cuando en el pasado has sido prosperas.

A un nivel de jerarquías se convirtieron en burócratas debido que para aprobar cualquier cambio se tenía que pasar por varios niveles organizacionales, generando que la empresa fuese lenta y no tuviera reflejos para afrontar las amenazas.

Con todos estos problemas en la empresa se deduce que muchas veces los problemas organizacionales pueden ser mas importantes que los problemas técnicos, debido a esto me ratificó al afirmar la importancia de responder las cinco preguntas planteadas anteriormente y que antes de plantear o realizar un cambio se debe dar respuesta a éstas con la finalidad de determinar donde se encuentra el foco para el cambio.

En el caso de NOKIA se cuenta que para el año 2005 ya poseían una especie de Tablet, pero que por falta de organización nunca la llegaron a explotar, realizando una búsqueda en internet sobre esta historia en la pagina <https://rpp.pe/tecnologia/google/google-diez-datos-que-no-sabias-de-android-noticia-1158229> comenta lo que decía el CEO de NOKIA Anssi Vnajovi “ cambiarse a android es como el niño que se orina en los pantalones buscando el calor en invierno” de tal forma que con esta frase mostraba el despotismo que existía en ese momento, y el menosprecio a las nuevas tecnologías, dejando como enseñanza que las empresas deben ser adaptativas entre explotar lo ya existente y explorar las nuevas alternativas.

5- ¿Con qué recursos se cuenta para el cambio?

En esta quinta pregunta antes de responderse, debe trabajarse en iniciar con un pre supuesto inicial, en el cual se encuentre todas las variables que se pueden presentar, los cambios en cada empresa son distintos, sin importar que se dediquen a la misma actividad económica, esto depende de los factores que lo rodean y de las condicione para el cambio, por lo cual en el momento de hacer un acumulativo necesario para el cambio, se deben contabilizar todos los factores que impliquen un coste, bien sea positivo o negativo.

La dificultad que trae un cambio es que crese su amplitud en cuanto mayor sea su magnitud y menor sea su disposición al cambio, en cuanto mas complejo sea el cambio se hará mayor la necesidad de construir una estructura que lo sostenga y por lógica mas recursos se deben destinar para ello.

Después de iniciar el proceso de cambio se debe perseguir con total esmero y compromiso hasta llegar al fin proyectado, pues si los recursos son insuficientes el cambio sería peor que no hacer nada.

Como conclusión se dirá que los procesos que conllevan al cambio se presentan día a día y que los cambios no se dan inmediatamente si no que son graduales, dado que al realizarlos se presentan errores en un mayor número, bajando el rendimiento productivo, pero que con la persistencia las cifras de errores versus rendimiento se irán volteando de tal forma que los errores se minimicen y el rendimiento sea el óptimo.

De igual forma se concluye que el cambio debe ser implementado, no rechazado además que debe ser tomado como algo propio para garantizar un éxito rotundo en la gestión del cambio dentro de la organización.

El desarrollo de los procesos en la gerencia del cambio no debe tomarse tan a la ligera debido a los grandes componentes que lo rodean, componentes del orden humano, del orden mecánico, del orden circunstancial, que sumados pueden llegar a crear un gran emplazamiento de factores que pueden hacer desistir cualquier idea de cambio y conllevar a una empresa a su fracaso, de tal forma que se hace hincapié en resolver las cinco preguntas planteadas en el ensayo que le llevaran a responder que tan viable es realizar un cambio y a que escala lo debe realizar.

INFOGRAFÍA.

Organizar la gerencia.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33231997000200009

Cambio, mejoramiento y gerencia

<https://qualiplus.com.br/es/cambio-mejoramiento-y-gerencia/>

ISO 9001

<https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

Tendencias e innovación

<https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/tendencias-e-innovacion/motivos-para-iniciar-un-proceso-de-gestion-del-cambio>

Diez datos que no sabias de Android

<https://rpp.pe/tecnologia/google/google-diez-datos-que-no-sabias-de-android-noticia-1158229>

Wikipedia

<https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

BIBLIOGRAFÍA.

Material de estudio del Diplomado de Alta Gerencia.

Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (GUÍA DEL PMBOK), quinta edición, ISBN 978-1-62825-009-1 (rus. : papel alcalino).