

dirección

DIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO INTEGRADO

Resumen / Abstract

Se presenta una herramienta de diagnóstico que permite la gestión del proceso de cambio organizacional a partir de la plataforma para la gestión integrada del cambio organizacional desarrollada por investigadores del Centro de Estudios de Técnica de Dirección (CETDIR).

The following research work presents a diagnosis tool that allows the administration of the process of organizational change starting from the platform for the integrated administration of the organizational change developed by investigators of the Center of Studies of Technique of Management.

Palabras Clave/ Key words

Gestión integrada, gestión de cambio, análisis matricial, diagrama de relaciones, enfoque de sistema

Integrated management, management of change, matricial analysis, diagram of relationships, system focus

Daniel Alfonso Robaina, Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Técnicas, Asistente, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: dalfonso@ind.cujae.edu.cu

Maritza Hernández Torres, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Auxiliar, Secretaría General, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: maritza@tesla.cujae.edu.cu

Alina Puig Hechavarría, Ingeniera Industrial, Máster en Dirección, Directora General AIPCSA, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: alina@aic.transnet.cu

María Regla Sandoval Herrera, Ingeniera Industrial, Máster en Dirección, Directora de Recursos Humanos, Grupo Industrial de Astilleros, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: astasoc@transnet.cu

Recibido: Octubre del 2007
Aprobado: Diciembre del 2007

INTRODUCCIÓN

La organización debe estar convencida de la necesidad de cambiar para asegurar el éxito del proceso, pero además debe contar con herramientas que ayuden a los directivos a identificar los factores que limitan la capacidad de cambio e indiquen el sentido o dirección del cambio.

En este trabajo se presenta una herramienta de diagnóstico que permite identificar, todas las etapas del proceso de cambio, en qué estado se encuentra la organización, cuáles son las variables organizativas que limitan su desempeño y consecuentemente, indica qué hay que cambiar y hacia dónde.

Esta herramienta de diagnóstico ha sido diseñada como parte y complemento de la plataforma para la gestión el cambio integrado.

DESARROLLO

La herramienta combina un grupo de técnicas nuevas para el análisis cualitativo de los problemas de dirección como el diagrama matricial de N espacios, junto a técnicas tradicionales como el diagrama de relaciones y el diagrama de afinidad y desarrolla un nuevo enfoque de diagnóstico que identifica variables específicas organizacionales en su relación causa-efecto con la capacidad de cambio de la institución, construyéndose con ello un modelo teórico de relaciones. Con esta base instrumental, además se evalúa el desempeño del sistema de variables en cada empresa, con una duración de dos a cuatro horas, convirtiéndose así en una herramienta eficaz, sencilla y rápida para los directivos.

El diseño y aplicación de la herramienta de diagnóstico sigue los pasos de la figura 1.

Concepción y objetivo de la metodología del diagnóstico

La herramienta de diagnóstico se ha diseñado aplicando tres enfoques: el estratégico, el de servicio y el de proceso, a las etapas de la gestión del cambio: planeación, implantación y control o su traducción en los tres circuitos de la plataforma para la gestión el cambio organizacional integrado, la cual se toma como objeto de análisis para el establecimiento y selección de las variables de diagnóstico. Ver figura 2.

La metodología tiene el objetivo de crear un procedimiento que permita orientar a los directivos de las empresas el rumbo a seguir, según los resultados del diagnóstico y los problemas detectados.

Determinación de las preguntas

La determinación de las preguntas para el diagnóstico se basa en el método del análisis estructural fundamentado en la herramienta de la prospectiva, la cual plantea que deben ser menos de 70 preguntas, según la ficha No. 6 del Análisis Estructural, desarrollado en la caja de herramientas de las prospectivas de Godet.² En este proceso se tuvo en cuenta las opiniones de especialistas y directivos a través de los criterios de trabajo en grupo y consulta de expertos.

Estas preguntas fueron elaboradas sobre la base de cada elemento de la plataforma de cambio organizacional integrado, teniendo en cuenta:

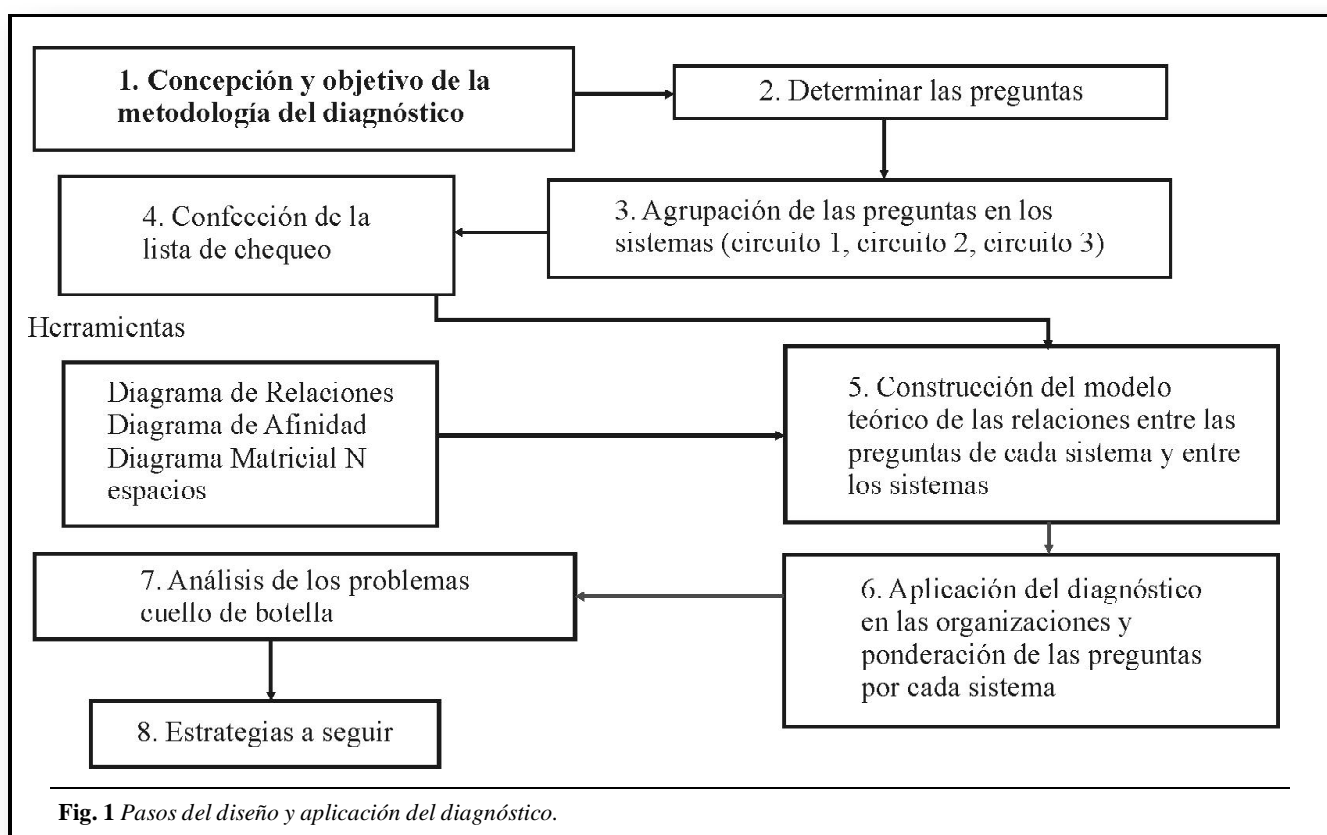
- Las particularidades y relaciones que presentan cada uno de los circuitos que conforman dicha plataforma.
- El análisis del entorno y la retroalimentación del avance y resultados de la gestión del cambio organizacional con el diseño estratégico de la entidad.
- Proceso de formación orientada al aprendizaje según las necesidades del proyecto de cambio, el cual es paralelo con el funcionamiento de los tres circuitos.

Agrupación de las preguntas en los circuitos

Las preguntas se agruparon por cada sistema y a su vez por los elementos que conforman la plataforma para gestionar integralmente el cambio organizacional. De un total de 33 preguntas, 11 se relacionan con el circuito 1 de la plataforma, 10 con el circuito 2, y 12 con el circuito 3. Evaluándose de esta forma los elementos de la plataforma.

Confección de la lista de chequeo situacional

Con la agrupación de las variables se elabora una lista de chequeo con 33 preguntas agrupadas por cada nivel de decisión, mediante preguntas por niveles situacionales. Esta lista se evalúa con una escala Likert, para encerrar las deficiencias a detectar en cada organización.



Construcción del modelo teórico de las relaciones de las preguntas de cada sistema y entre los sistemas

A partir de la selección de las preguntas se establece un modelo teórico (en forma de red de interrelaciones) por circuitos fundamentado en las relaciones causa-efecto entre ellas. En la construcción de este modelo de relaciones teórico se utilizaron cuatro de las nuevas técnicas para la solución de problemas cualitativos, entre estas se encuentran el diagrama de afinidad, el diagrama de relaciones, el diagrama matricial de N espacios así como el método de expertos.

Aplicación del diagnóstico en las organizaciones y ponderación de las variables por cada sistema

Una vez construido la red teórica de relaciones de causa-efecto entre las preguntas de los tres niveles se procedió a diagnosticar el nivel de desempeño de cada elemento de la plataforma en una empresa en particular, con vistas a la proyección e implementación del cambio organizacional, con la ayuda de un software.

En el diagnóstico del nivel de desempeño se utilizó la lista de chequeo antes mencionada, esta se le aplicó al consejo de dirección y a algunos expertos por cada organización, con la lista se recogieron las ponderaciones por cada variable.

Análisis de los problemas cuellos de botella

Los valores obtenidos en la lista de chequeo, se estudian y se sacan los elementos de la plataforma de menor puntuación, analizándose en los diagramas de relaciones las ponderaciones de cada pregunta por sistema, viéndose las relaciones causa-efecto entre ellas.

Como resultado final se obtuvo por separado, el elemento que limita cada nivel de decisión y mediante la matriz de N espacios se determinó la pregunta limitante en la interacción del sistema.

En la figura 3 se presenta un ejemplo aplicado de las preguntas sobre variables que limitan el desempeño empresarial en el circuito 3 en una organización.

Siguiendo el análisis anterior se ilustra el diagrama matricial en N espacios teniendo en cuenta las relaciones de las diferentes variables de los tres circuitos de la plataforma de gestión del cambio organizacional integrado. Ver figura 4.

Estrategias a seguir

Auxiliándose del diagrama matricial de N espacios se pueden determinar las relaciones entre las preguntas de cada sistema y entre los sistemas, lo que permite al directivo establecer el rumbo a seguir, lográndose al final una consecución entre las estrategias de cada circuito, así puede lograrse una retroalimentación permanente entre la implantación de lo proyectado y el rumbo a seguir por la entidad.

A modo de ejemplo se muestran, en la figura 5, las decisiones a tomar para el caso particular de la organización en estudio, una de las ocho empresas del Ministerio de la Construcción de Cuba, donde se ha aplicado la herramienta de diagnóstico, con el objetivo de identificar las variables que más impacto provoquen en el desempeño de la empresa.

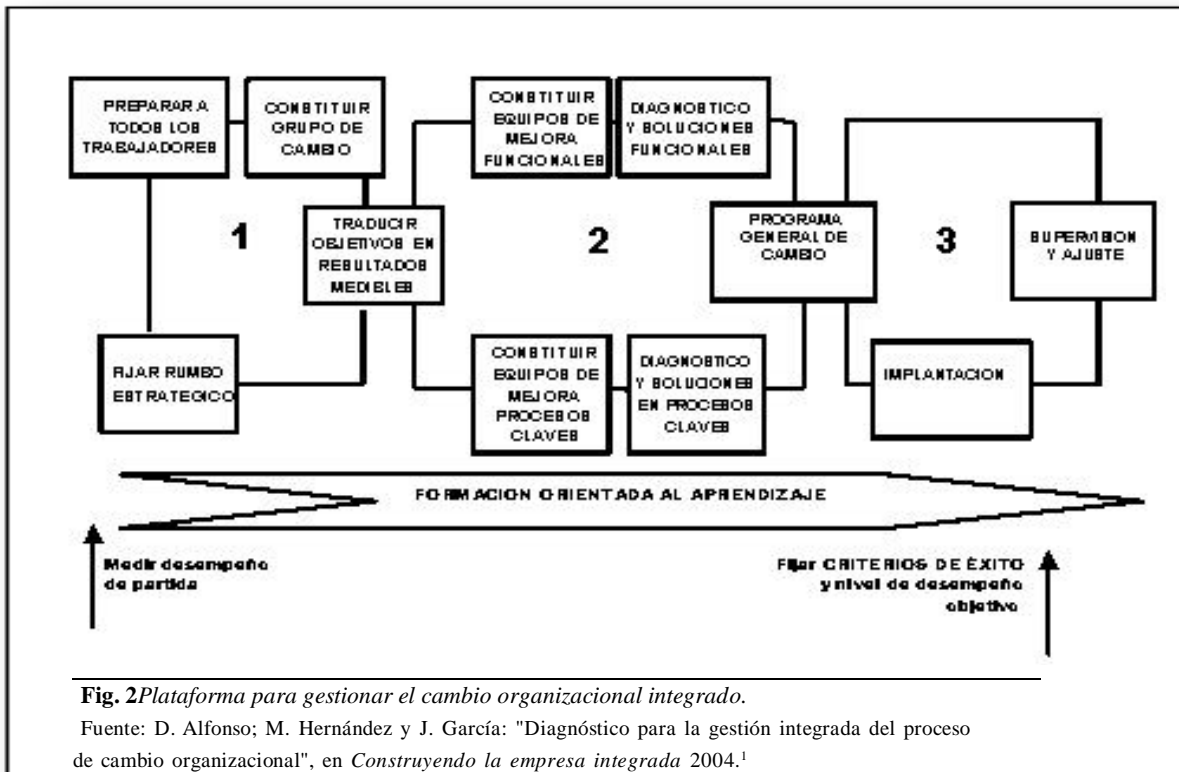
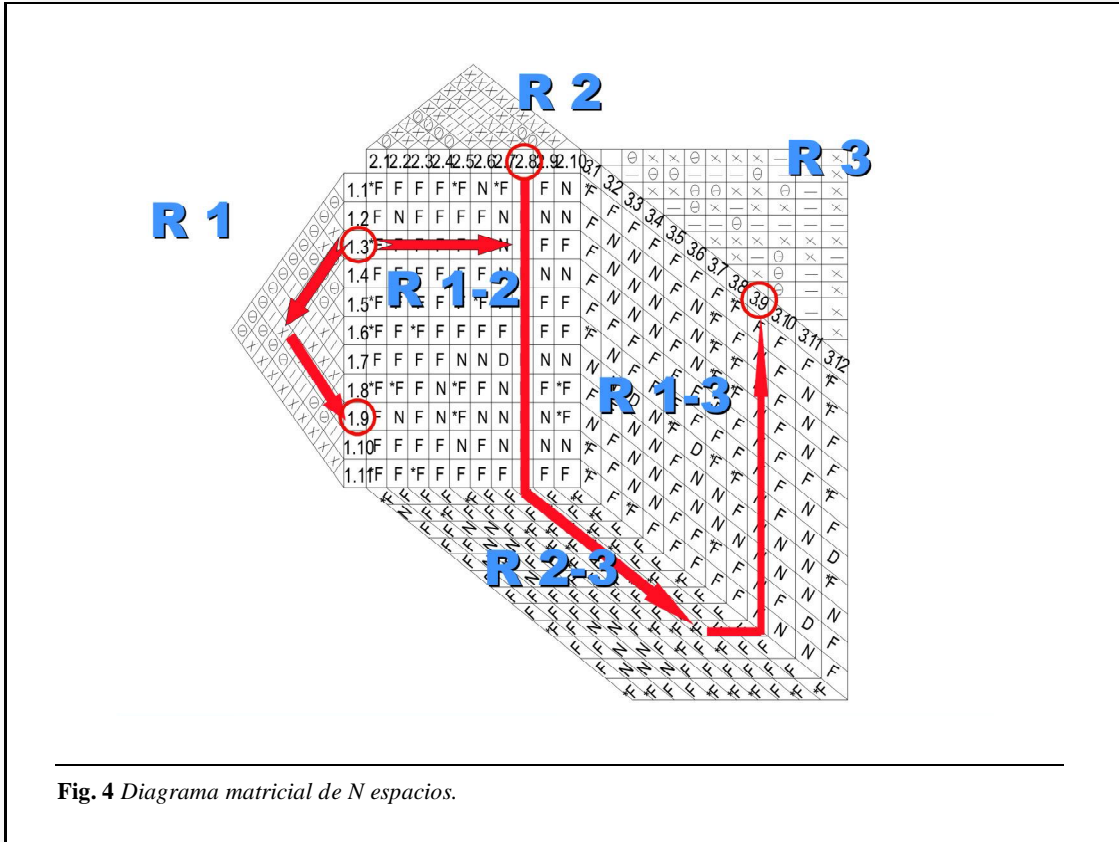
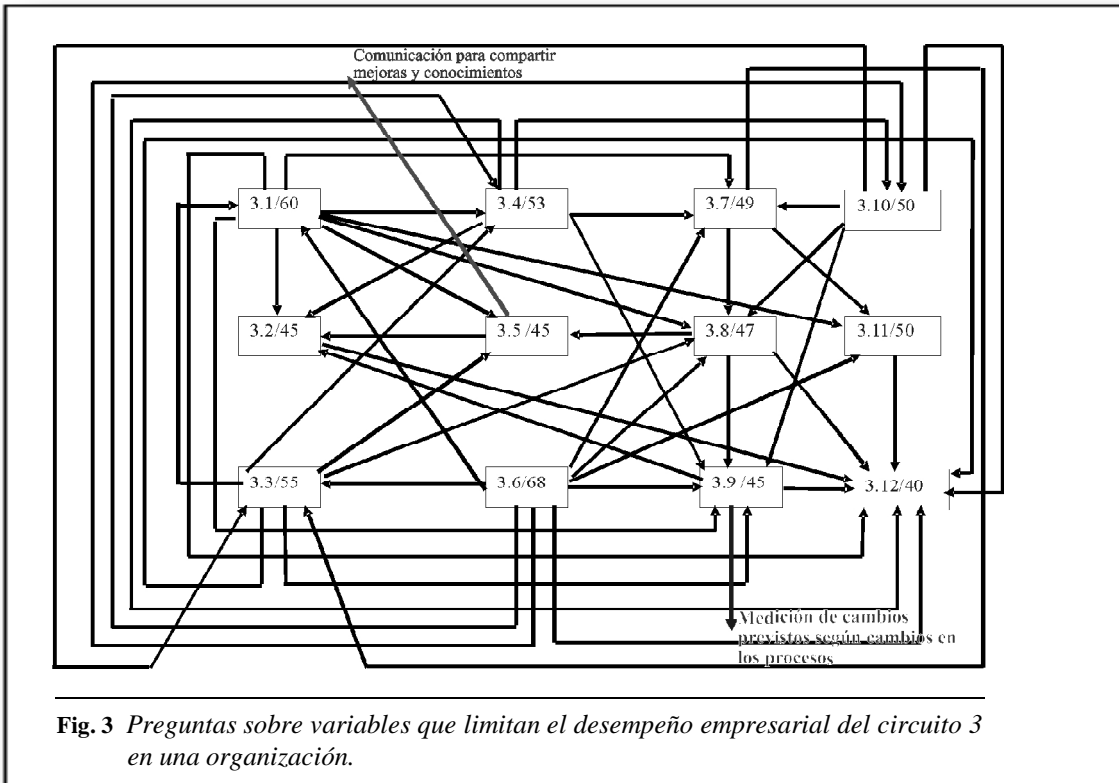
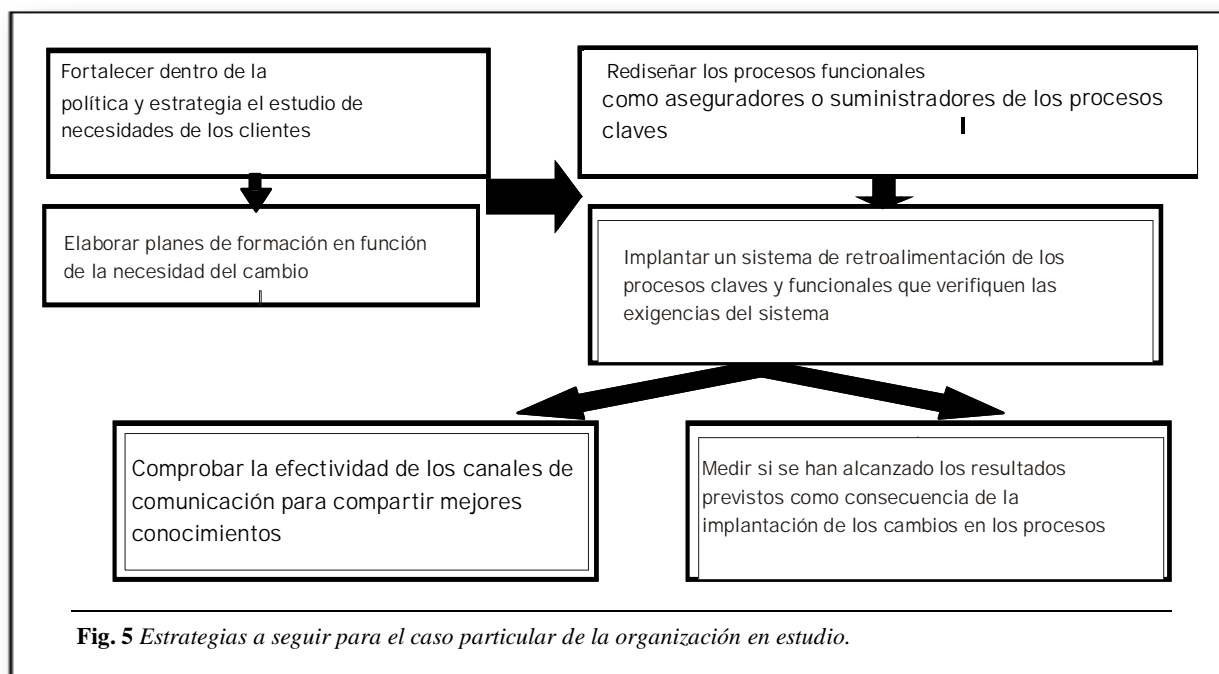


Fig. 2 Plataforma para gestionar el cambio organizacional integrado.

Fuente: D. Alfonso; M. Hernández y J. García: "Diagnóstico para la gestión integrada del proceso de cambio organizacional", en *Construyendo la empresa integrada* 2004.¹





CONCLUSIONES

Este procedimiento de diagnóstico permite que las organizaciones puedan identificar, cuál es su elemento limitante o cuello de botella para incrementar el desempeño de la misma, y asegura la integración de las decisiones durante la gestión del proceso de cambio, como complemento de la plataforma para la gestión del cambio organizacional integrado.

REFERENCIAS

- ALFONSO, D.; M. HERNÁNDEZ Y J. GARCÍA:** "Diagnóstico para la gestión integrada de proceso de cambio organizacional", en *Construyendo la empresa integrada*, Cujae-VCI, Ciudad de La Habana, 2004.
- GODET, MICHEL:** *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, 4ta. ed., 2000.

BIBLIOGRAFÍA

- BERTA LANFFY, L.V.:** *Historia y situación de la teoría general de sistemas*, G. J. Klir, ed., Alianza Universidad, Madrid, España, 1978.
- DELGADO CANTÚ, HUMBERTO:** "Desarrollo de una cultura de calidad", 2da. ed., McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A., de C.V., Mexico D.F., 2000.
- Colectivo de autores:** "Metodología para la evaluación del desempeño de las empresas cubanas", GECYT, Ciudad de La Habana, Cuba, 2002.
- Colectivo de autores:** "Nivel de integración estratégica", CETDIR, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba, 2003.
- Decreto Ley 187 de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, Gaceta Oficial, Consejo de Estado, XCVI:45, 757-758, 25 de agosto de 1998.*

Diagnóstico sobre el modelo europeo de la excelencia de la calidad, (EFQM), 1992.

GARCÍA, JUAN J. Y MARITZA HERNÁNDEZ: "Lo que se ve y lo que no se ve de la gestión del proceso de perfeccionamiento en la empresa", CETDIR, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.

HERNÁNDEZ, MARITZA Y JUAN GARCÍA: "Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas", *Ingeniería Industrial*, Vol XXII, No. 4, 2001.

ROBAINA ALFONSO, DANIEL Y ARIEL ABALLÍ PÉREZ: "Procedimiento metodológico de la gestión integral del proceso de perfeccionamiento empresarial", Cujae, Ciudad de La Habana, 2003.

