

DIRECCIÓN

mayo del 2001

PLATAFORMA PARA GESTIONAR INTEGRALMENTE EL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EN LAS EMPRESAS

Resumen / Abstract

En el trabajo se presenta una plataforma para proyectar y gestionar integralmente el proceso de cambio, como una herramienta que ayude a las empresas a conducir su proceso de perfeccionamiento empresarial y del que resulten cambios sostenibles de alto impacto para el desempeño de las empresas.

This work is about a platform designed to project and to manage integrally the change process. This tool helps to lead the improvement process in order to achieve sustaining change of high impact in the enterprise's behaviour.

Palabras clave / Key words

Plataforma de cambio, gestión de cambio, proceso de cambio

Change platform, change management, change process

INTRODUCCIÓN

La empresa estatal cubana está inmersa en un gran esfuerzo para transformarse y mejorar sustancialmente los resultados mediante la modificación de comportamientos y capacidades en el marco del perfeccionamiento empresarial (PE), por lo que resulta importante elaborar una plataforma para proyectar y gestionar integralmente el proceso de cambio, como herramienta que ayude a las empresas a conducir su proceso de perfeccionamiento empresarial, del que resulten cambios sostenibles de alto impacto para el desempeño de estas.

DESARROLLO

El perfeccionamiento empresarial traza como objetivo central: **Incrementar al máximo su eficiencia y competitividad sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.** Para ello, las empresas transitan en el proceso de perfeccionamiento empresarial por siete pasos :

1. Preparar a todos los trabajadores.
2. Diagnóstico empresarial inicial.
3. Análisis del diagnóstico por el Grupo Gubernamental y autorización para comenzar los estudios
4. Desarrollo del estudio y proyección del perfeccionamiento. Expediente del perfeccionamiento
5. Aprobación por el Grupo Gubernamental del expediente de perfeccionamiento y autorización del comienzo de la implantación.
6. Implantación del perfeccionamiento empresarial.
7. Supervisión y ajuste del sistema diseñado.

Estos se desarrollan según las Bases Generales del Perfeccionamiento del Sistema Empresarial cubano, contenidas en el Decreto Ley 187.¹ Todo lo anterior está explícito, visible y le indica a las

Maritza Hernández Torres, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Auxiliar, Facultad de Ingeniería Industrial, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE)

Juan García Gómez, Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular, Profesor Consultante, Facultad de Ingeniería Industrial, CETDIR, ISPJAE, Ciudad de La Habana
e-mail:estame@ind.ispjae.edu.cu

empresas el **qué**? De lo que se trata ahora es de que las empresas trabajen en el **cómo**? Lo cual adoptará múltiples formas según el nivel de desarrollo del que parte cada empresa y de las metas a las que aspira, de la capacidad de sus líderes para movilizar las fuerzas creativas del colectivo laboral y gestionar el proceso integralmente, de la capacidad de cambio de la organización, de su visión de futuro, entre otras.

En la figura 1 se propone un enfoque o plataforma que contribuya a hacer gestionable integralmente el proceso de perfeccionamiento en la empresa, y responde a la pregunta de cómo hacer un proyecto de cambio de alto impacto y sostenible para el desempeño de la empresa?^{2,3}

El circuito 1 representa el nivel estratégico. La entrada al circuito 1 son el análisis del entorno, y la retroalimentación del avance y resultados del perfeccionamiento. La salida del circuito 1, que a la vez es la entrada al circuito 2, son los objetivos estratégicos traducidos en resultados medibles. El circuito 2 representa el nivel táctico, es decir, el que va a asegurar los beneficios del proyecto de cambio mediante el diagnóstico y proyectos de mejora. Su salida es el programa de implantación de las soluciones o proyectos de mejora, que a su vez es la entrada para el circuito 3. El circuito 3 es el nivel operativo, donde realmente se logra el cambio. su salida sirve de retroalimentación al circuito 1. En paralelo con los tres circuitos y para lograr un cambio sostenible, se establece un proceso de formación orientado al aprendizaje según las necesidades del proyecto de cambio, lo cual significa gestionar el conocimiento.

Actividades de la plataforma de cambio

1. Preparar a todos los trabajadores. El sujeto del PE son los trabajadores informados, convencidos y dispuestos, por lo que desde el inicio del proceso se trabajará por convencer a todos los trabajadores de la importancia y necesidad estratégica del PE para la organización, de su significación política, social y económica.

2. Constituir la comisión de perfeccionamiento empresarial (CPE). Constituir una comisión que se ponga al frente del cambio, que ejerza el liderazgo para facilitar un marco de intercambio entre la alta dirección y la base, para facilitar las relaciones entre los equipos de mejora, para distinguir en qué sentido debe evolucionar la empresa, las barreras que hay que derribar para que las nuevas capacidades se desarrollen y se mantengan, para que ayude a enfocar los esfuerzos en las cuestiones críticas de la organización, para precisar los resultados que se quieren alcanzar.

3. Fijar el rumbo estratégico. La alta dirección debe fijar y difundir las directrices y objetivos globales hacia la base para alcanzar una visión compartida y comenzar a identificar las actuaciones necesarias para que dicha visión se convierta en realidad. Esta etapa otorga rumbo e inteligencia a la gestión del proceso de PE. Comprende tareas como:

- Hacer un diagnóstico estratégico preliminar de la empresa.
- Identificar procesos claves y ventajas competitivas.
- Definir el rumbo estratégico (en términos de misión, visión, objetivos, estrategias, barreras).
- Caracterizar la configuración de la cultura con sus valores.
- Estudiar experiencias de otras empresas.

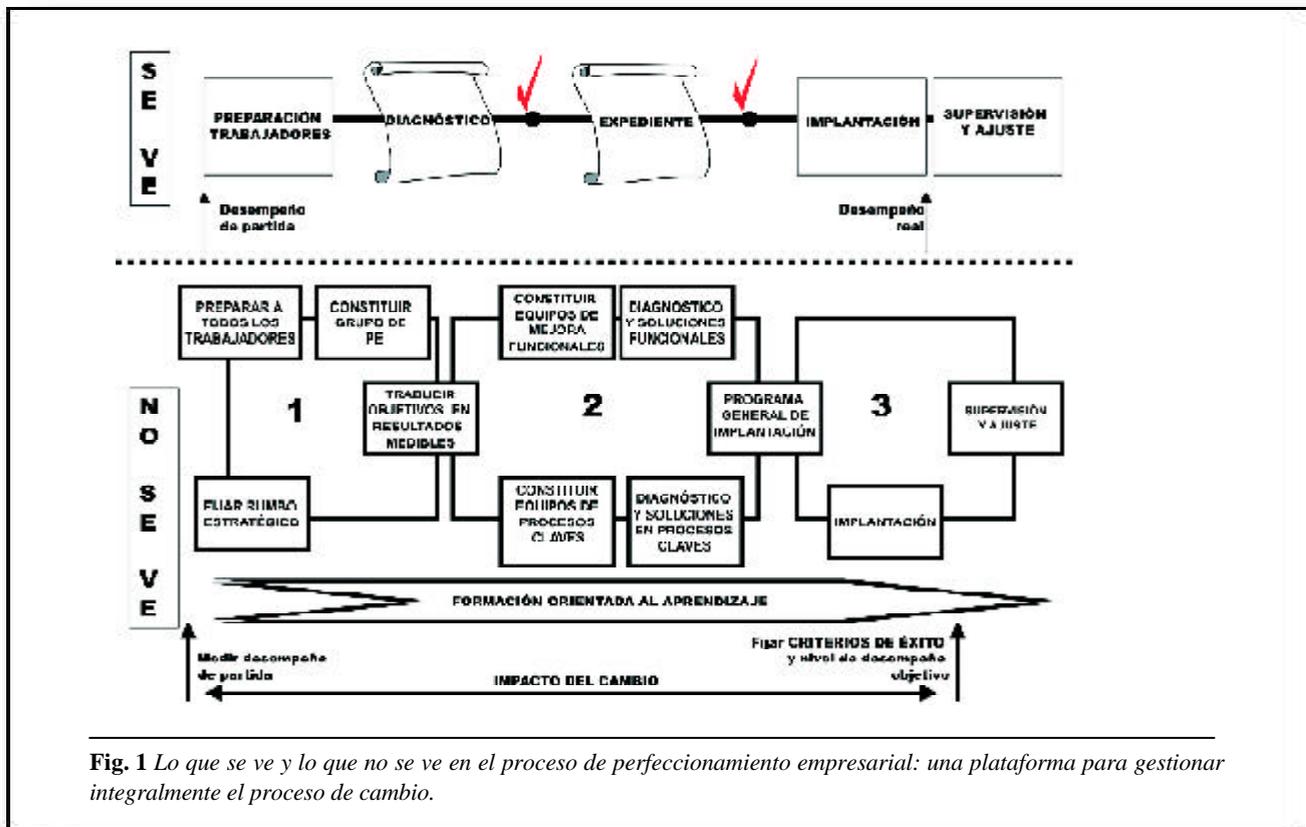


Fig. 1 Lo que se ve y lo que no se ve en el proceso de perfeccionamiento empresarial: una plataforma para gestionar integralmente el proceso de cambio.

En la tabla 1 se muestran algunas orientaciones para hacer efectiva la acción de la alta dirección hacia la base en un proceso de cambio, lo cual puede servir a la vez como lista de chequeo para evaluar si la empresa está gestionando el proceso de perfeccionamiento integralmente.

Si los líderes no traducen el convencimiento de la necesidad del proceso de cambio en ideas coherentes que sirvan como base de la discusión y el aprendizaje, resultará difícil gestionar el cambio y la probabilidad de lograr un gran salto en el desempeño es baja. Los procesos de cambio de mayor éxito tratan de ser más claros y específicos en las directrices.

Igualmente el proceso debe tener presente en todo momento los valores existentes y los que se desean desarrollar en la organización, y cómo influyen en los resultados, y el comportamiento de los líderes debe reflejar los valores que preconizan.

4. Traducir objetivos en resultados medibles. Esta es la principal responsabilidad de la CPE junto con la alta dirección: la de transformar la visión de cambio en un conjunto de objetivos enfocados a obtener resultados específicos, con el fin de trabajar

todos unidos en objetivos comunes, coordinando las distintas iniciativas en un programa global coherente. En esta etapa se debe definir también la magnitud del salto que se pretende dar y analizar su factibilidad, mediante un diagnóstico de la capacidad de cambio de la empresa. La incorporación masiva de los trabajadores y las áreas en el proceso de perfeccionamiento empresarial requiere de objetivos claros, medibles y tangibles expresados en términos de los resultados que se quieren alcanzar y evitar que las energías se pierdan en iniciativas inconexas.

Sustituir objetivos amplios y vagos del tipo:

Mejorar la calidad del servicio al cliente.

Ser líderes del sector en satisfacción del cliente.

Por objetivos claros del tipo:

Elevar la puntualidad de las entregas hasta 95 %.

Reducir el ciclo de desarrollo de productos de 12 a 3 meses.

En 2003 se incrementará en 10 % la cuota de mercado sobre la base de reducir los tiempos de entrega de 40 a 20 días.

TABLA 1		
Fijación de directrices desde la alta dirección hacia la base		
	Malos	Excelentes
Visión	Ninguna o gran desacuerdo entre los miembros de la alta dirección	Amplio acuerdo entre los distintos niveles directivos, se utiliza siempre, tanto para la toma de decisiones como para la fijación de prioridades
Objetivo	Vago/genérico, por ejemplo, "ganar el premio Baldrige", "ser líderes del sector en satisfacción del cliente"	Pocos objetivos cuantificados, en los que se han conseguido claros avances, siempre ligados a la visión
Temas en los que se centran los líderes	Dispersión, la alta dirección pasa de un tema a otro con escasa integración y continuidad	La alta dirección dedica bastante tiempo a reforzar los temas en los que ha decidido centrarse y fija claramente las expectativas en cuanto a que los demás tienen que hacer lo mismo
Diseño de procesos	Iniciativas múltiples, poco integradas y a veces incluso en conflicto	Procesos propios que se refuerzan unos a otros, consiguen claros avances y están claramente ligados a los objetivos y la visión
Comunicación	Vídeos, boletines, pocos temas, descentrados	Sistema de comunicaciones que incluye feedback y la cuantificación de resultados
Formación	Programas de formación inadecuados, sobre aspectos técnicos y de gestión tradicional, por ejemplo: evaluación de resultados, gestión del tiempo	Programas de formación totalmente adaptados para que sirvan de apoyo a las nuevas capacidades; gran parte de la formación es desarrollada e impartida por los propios trabajadores
Medida de los resultados	Resultados registrados por el sistema de contabilidad financiero.	Se implantan una serie de medidas de resultados a nivel de transacciones que se difunden "en cascada" a toda la organización (es decir, a cada persona se le dan las cifras que necesita); los resultados se comparan sistemáticamente con los de las empresas mejores

Fuente: S. Dichter: *El liderazgo en los procesos de cambio*.⁴

Es cierto también que estos objetivos expresados en términos de resultados se van concretando en la medida que los equipos van avanzando y se conocen mejor las necesidades de los clientes, el mercado, los competidores, las potencialidades de la empresa, las barreras.

5. Formación orientada al aprendizaje. El PE en las empresas no puede venir "hecho", hay que asumir el cambio como un proceso de formación constante orientada al aprendizaje. El proyecto de cambio no puede planificarse del todo con antelación, los líderes y trabajadores, sujetos del cambio, tienen que aprender y a medida que van adquiriendo experiencia se van clarificando los objetivos y las acciones de mejora.

6. Constituir equipos de mejora: Contar con un equipo que lidere e integre las iniciativas y se ponga a la cabeza del proceso de cambio. Igualmente contar con equipos de mejora que trabajen en todas las áreas de la empresa, de abajo hacia arriba, en las actividades funcionales y en los procesos claves, trabajando desde la base para mejorar los resultados de toda la organización siguiendo las pautas resumidas en la tabla 2. Esto requiere de un contexto organizacional que refuerce las habilidades del trabajo

en equipo: compromiso de la alta dirección, trabajadores facultados, lo que equivale a la delegación del proceso de toma de decisiones y liderazgo, y para lo cual se alinean en este sentido el sistema de reconocimiento, el sistema de capacitación y el acceso a la información. Los equipos de mejora trabajan en torno a la solución de un problema, ponen de relieve las causas, proponen el proyecto de solución correspondiente, y lo llevan hasta su implementación.

7. Diagnóstico de actividades funcionales y de procesos claves, y proyección de soluciones. La gestión del cambio exige apoyarse en una práctica de **diagnóstico y mejoramiento** permanentes, aumentar continuamente el estándar de desempeño y verlo como un estado transitorio de la organización más que una meta final debido a la inestabilidad del entorno, tratando de identificar las posibilidades de mejora. Por medio del diagnóstico se logran comprender las causas del comportamiento de los procesos y se traduce en acciones para la mejora constante del desempeño empresarial. El diagnóstico de la empresa puede realizarse con diferentes alcances: detección de problemas, búsqueda de soluciones y diagnóstico estratégico.

TABLA 2

Mejora de los resultados empezando por la base

	Malos	Excelentes
Áreas objetivo (en dónde centrarse)	Basadas en actividades o presupuestos junto con amplias exhortaciones a la mejora de la calidad o el servicio	Las unidades identifican nuevas áreas objetivo de forma coherente con los objetivos globales de la empresa
Fijación de objetivos (cifras a conseguir)	Cambios porcentuales en relación con el año anterior	Objetivos ambiciosos en los que se consiguen claros avances, teniendo siempre en cuenta los mejores resultados, tanto internos como externos
Comparación con resultados de las mejores empresas	Pocas comparaciones con el exterior	Responsabilidad de los jefes operativos, además, forma parte del proceso de gestión en marcha
Metodología para la resolución de problemas	No se utiliza una metodología estructurada ("ya se les ocurrirá cómo hacerlo")	Se dispone de una amplia gama de herramientas que se aplican de manera flexible, en función de las necesidades
Participación	Voluntaria, sin encontrarse en algo concreto	La participación está siempre orientada hacia la consecución de resultados y forma parte del sistema de gestión
Responsabilidad de la implantación	Inexistencia (difusa)	Empleados del área operativa
Rediseño del trabajo (puestos, funciones, incentivos, sistemas de información)	Escasa o nula atención	Rediseño integrado de numerosas unidades clave, suele ser realizado por los propios interesados

Fuente: S. Dichter: *El liderazgo en los procesos de cambio*.⁴

Igualmente, el diagnóstico puede emplear diferentes enfoques: el jerárquico, el funcional y el de proceso, cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas tratando de identificar las posibilidades de mejora, cada uno desempeña su rol, de ahí la necesidad de combinar el trabajo de los equipos de mejora funcionales con el trabajo de los equipos de mejora de procesos claves. En la tabla 3 se resumen algunas orientaciones para hacer efectiva la acción de los equipos de mejora en el rediseño de procesos claves.

Si no se presta atención a los procesos horizontales claves (donde se encuentran la mayor cantidad de ventajas competitivas de la organización y donde se garantiza una orientación al cliente), los esfuerzos realizados en las diferentes áreas funcionales no serán suficientes para alcanzar cambios y ventajas sostenibles de alto impacto para el desempeño de la empresa. El resultado de esta etapa debe ser el **diagnóstico de los problemas** de la empresa, clasificados en internos y externos, en estratégicos y no estratégicos, limitantes y no limitantes. Los equipos de mejora detectan problemas, ponen de relieve las causas y elaboran los **proyectos de solución** correspondientes, que deben contener además un estimado del impacto económico-social en los resultados globales de la empresa, el presupuesto de gastos de

recursos, tiempo y dinero que implicaría la implementación de la solución, así como el cronograma de actividades.

8. Programa general para la implantación de las soluciones
En este paso es necesario **integrar** lo que hasta ahora han sido proyectos de mejora individuales: se estimará el impacto de cada uno en el desempeño global de la empresa para **jerarquizarlos** para centrarse en unos cuantos. La complejidad del proyecto de cambio de una empresa puede resultar colosal y el enfoque de "arreglar todo a la vez", puede disgregar las energías y recursos de la organización sin alcanzar resultados importantes. Se elaborará un programa general con los proyectos seleccionados sus precedencias, los plazos de ejecución, sus responsables recursos necesarios, y el flujo de caja que respaldará este programa general.

9. Implatación. Es la etapa más difícil, se requiere de mucho compromiso del colectivo, participación, entusiasmo y de un liderazgo consecuente para llevar a efecto los cambios.

10. Supervisión y ajuste. Se monitorea la implantación de cada uno de los proyectos de mejora individuales y la ejecución del programa general de perfeccionamiento, haciendo uso de herramientas propias de la gestión de proyectos como el **tablero de mando** para planear y controlar el avance de

TABLA 3 Rediseño de procesos claves		
	Malos	Excelentes
Identificación de los procesos	La mayoría de las actividades se desarrollan dentro de las delimitaciones organizativas existentes	En los casos en los que resulta apropiado, los procesos incluyen actividades clave de los clientes o los proveedores
Objetivos en cuanto a resultados	Objetivos no cuantificados	Los objetivos suponen la consecuencia de un logro importante, sobre la base del valor para el cliente
Rediseño de procesos	Rediseño secuencial o totalmente independiente de los flujos de trabajo, la organización y los sistemas de información automatización de una línea cuyo planteamiento es incorrecto	Rediseño del tipo "borrón y cuenta nueva", que cuestiona las asunciones fundamentales en las que se basa la forma de trabajar
Gestión del cambio	Programa a largo plazo (3-5 años) antes de que se materialicen las ventajas	Programa claramente definido para el desarrollo de capacidades (por ejemplo: selección /contratación de personal, formación, gestión del desarrollo profesional de los empleados
Valores compartidos	El líder pertenece al personal de staff y tiene escasa influencia o credibilidad entre los directivos operativos	Comunicación agresiva de los nuevos valores por parte de la alta dirección, para reforzarlos
Seguimiento y medición de resultados	No se tienen en cuenta de un modo específico	Los indicadores de resultados se incorporan a los procedimientos y sistemas de evaluación

Fuente: S. Dichter: *El liderazgo en los procesos de cambio*.⁴

proyecto de cambio dentro del presupuesto de gasto y los plazos establecidos.⁵ No basta con medir atrasos, hay que actuar para recuperarlos y toca a la programación decir qué hay que hacer y con qué. La necesidad de la reprogramación surge a partir de la necesidad de cambiar aspectos fundamentales del esquema original concebido debido a desviaciones significativas de los objetivos establecidos inicialmente.

Aquí también es objeto de atención el impacto que va teniendo la implantación de las soluciones en el desempeño de la empresa, evaluando si este se acerca al cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados en la actividad 4 de la plataforma, haciendo uso del **tablero de mando** para planear y controlar el impacto del proyecto de cambio sobre los resultados de la empresa.^{6,7}

Tablero de mando para planear y controlar el avance del proyecto de cambio

La gestión (planeación y control) del proyecto de cambio de la empresa, en este caso el proyecto de perfeccionamiento para implementar las propuestas de soluciones contenidas en el expediente, puede realizarse aplicando las herramientas propias de la gestión de proyectos. El cambio se logra dentro de los límites de tiempo y de presupuesto, y según las normas de calidad deseadas.

Son reglas para hacer un buen plan y dirigir equipos de proyectos:

1. Fijar una meta clara.
2. Precisar los objetivos.
3. Establecer puntos de control, actividades, relaciones y estimativos de tiempo.
4. Ilustrar gráficamente el programa de trabajo

La base para la realización de cualquier tipo de programa es responder a las preguntas: ¿qué hay que hacer?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué?

Cada propuesta de solución contenida en el expediente de perfeccionamiento constituye un proyecto de mejora, que conlleva alcanzar una meta, donde habrá que precisar las actividades a realizar, sus relaciones de precedencia, los recursos que consumen y el plazo deseado de la ejecución, todo lo cual se llevará a un grafo de redes (basado en el método de la ruta crítica).

El proyecto de perfeccionamiento de la empresa se conformará con el conjunto de proyectos de mejora, pudiéndose establecer una red general con todos los proyectos de mejora, sus enlaces si los hubiera, el plazo total de ejecución y el presupuesto general.

Iniciada la ejecución del proyecto, comienza el seguimiento y control de la programación, registrando las desviaciones en fechas, recursos, gastos, calidad, y recalculando la red de

cada proyecto de mejora en particular y el del proyecto de perfeccionamiento en general. Seguidamente se analizan las alternativas de acción para corregir las desviaciones.

En la figura 2 se muestra un ejemplo de tablero de mando que resume la información significativa para la toma de decisiones en la gestión de proyectos, tanto para la etapa de planeación como la de control. La realización de estas tareas tienen hoy el apoyo de paquetes de softwares comerciales como el MicrosoftProject por citar alguno.

Tablero de mando para planear y controlar el impacto del proyecto de cambio sobre los resultados de la empresa

A medida que se avanza en el proyecto de cambio (figura 1), se va construyendo el tablero de mando compuesto por indicadores de control (*Ic*), el cual parte de dos premisas: que la organización objeto de estudio ha definido su **cuadro estratégico** (misión, visión, objetivos estratégicos, factores de éxito (FE), estrategias), y que detrás de cada objetivo y de cada factor de éxito de la empresa hay un **proceso** para alcanzarlo independiente de la estructura organizativa existente y sus sistemas funcionales.

De entre la red de procesos asociados a un determinado FE, se precisan aquellos que resultan críticos por su participación decisiva en el resultado que se quiere alcanzar, y se les diseña uno o más indicadores de control. Los indicadores se elegirán en función de los objetivos perseguidos: si se persigue una estrategia de justo en tiempo, elegir medidores basados en el tiempo de ciclo que permita penalizar a los procesos que consumen mucho tiempo y privilegiar a los procesos portadores de flujo continuo; si se tiene como objetivo prioritario la lucha contra la complejidad: número de componentes no normalizados y número de modificaciones técnicas entre otros; si se tiene como objetivo prioritario la utilización intensiva de ciertos medios críticos, caros o raros (máquinas, calificación humana), los medidores se basarán en la utilización de estos medios.⁶

Visto así, como en la figura 3, el tablero de mando refleja el procedimiento de captación, organización y análisis de la información, para vincular los resultados deseados, contenidos en los objetivos estratégicos y los FE, con las variables de proceso que los condicionan. Constituye la red de caminos que conectan las estrategias de la organización con las decisiones locales del día a día. El tablero de mando es el sistema de información **significativa** para tomar decisiones al gestionar el proceso de perfeccionamiento en la empresa. En la figura 4 se muestra a modo de ejemplo un fragmento de un tableros de mando donde se combinan indicadores financieros y de procesos.

TABLERO DE MANDO para planear y controlar el programa de cambio

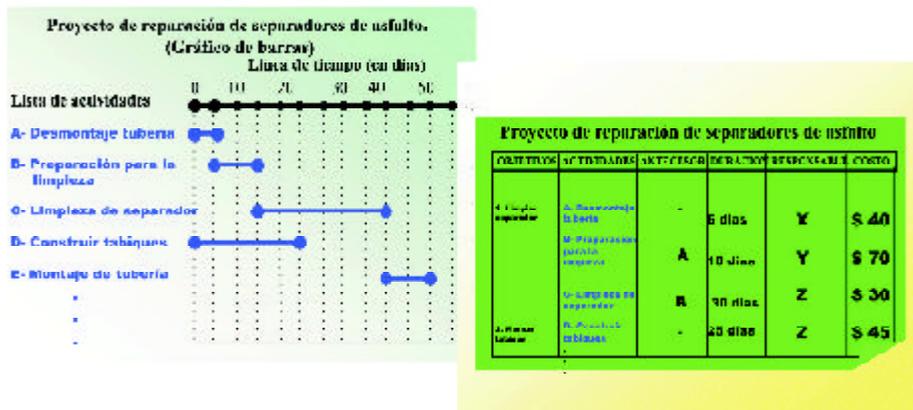


Fig. 2 Gestión del proceso de cambio aplicando herramientas propias de la gestión de proyectos.

TABLERO DE MANDO para gestionar el impacto de las soluciones locales en el desempeño de la empresa

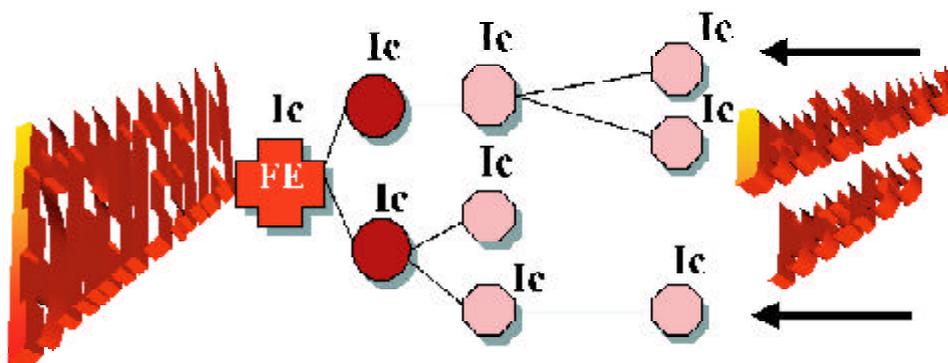


Fig. 3 Red de procesos críticos y de los indicadores de control.

TABLERO DE MANDO PARA GESTIONAR EL IMPACTO DE LOS PROYECTOS DE MEJORAMIENTO

Variables de logro o resultados

Factor de éxito

Variables de proceso

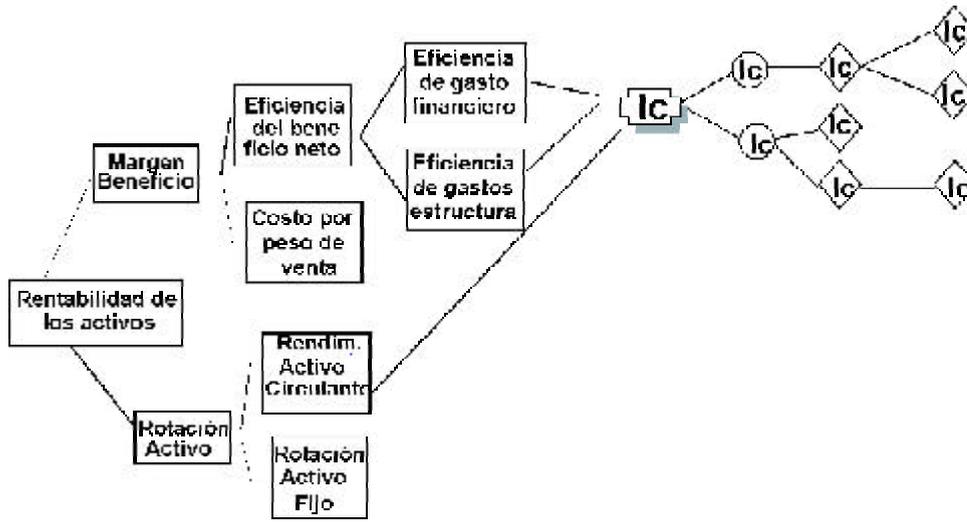


Fig. 4 Ejemplo de indicadores de control del tablero de mando.

CONCLUSIONES

La plataforma de cambio presentada permite gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en la empresa en cualquiera de los pasos en la que esta se encuentre y está basado en:

- La acción de la alta dirección hacia la base, mediante directrices estratégicas y objetivos claros para dar el salto.
- La acción de la base hacia arriba, en torno a la solución de problemas centrado en la mejora de resultados.
- Rediseño de procesos claves, buscando ventajas competitivas para lograr resultados de alto impacto.
- El trabajo en equipo como unidades básicas de gestión del cambio y de aprendizaje.
- Un mapa para planear y controlar la ruta a seguir y evaluar su impacto en el desempeño de la empresa. [4]

REFERENCIAS

1. *Decreto Ley 187/98 Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial*, Ciudad de La Habana, 1998.
2. **KOTTER, JOHN:** *Leading Change*, Harvard Business School, Printed in the USA, 1996.
3. "Gestión integral del proceso de perfeccionamiento en la empresa", Proyecto de investigación, CETDIR, ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2001.

4. **DICHTER, S.:** *El liderazgo en los procesos de cambio*, Ed. Harvard Deusto Business Review, June, 1993.
5. *Dirección integrada de proyecto. Project Management*, 3ra. ed., Ed. Escuela Técnica de Ingeniería Industrial de la IPM, Madrid, 1998.
6. **HERNÁNDEZ, MARITZA:** Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial. 5campus.com. Control de Gestión. <<http://www.5campus.com/lección/diagnos2>>, 2001.
7. **KAPLAN, ROBERT S. AND DAVID P. NORTON:** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Pr, ISBN: 0875846513, September, 1996.

