

GESTIÓN INTEGRAL DEL CAMBIO

JUAN BRAVO CARRASCO



Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (ó \$ 11.000 pesos chilenos). Justificado por el indispensable retorno económico para continuar estas investigaciones y por el comportamiento ético de respeto a la propiedad ajena.

Gestión Integral del Cambio

Juan Bravo Carrasco

© 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

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

Dedicado a Sonia, mi esposa, y a nuestros hijos,
Juan Pablo, Daniel y Mauricio, ellos le dan sentido
al esfuerzo de crear este libro.

Contenido

CONTENIDO 7

INTRODUCCIÓN 11

MÉTODO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL CAMBIO 17

1. *Trabajar Metodológicamente* 17
2. *Etapas Genéricas de un proyecto* 19
3. *Prácticas Transversales* 23
4. *El método para la gestión integral del cambio* 26

PRIMERA PARTE: MODELO INTEGRAL DEL CAMBIO 29

INTRODUCCIÓN A PARTE I 31

CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA 33

- 1.1. *El proceso de la planificación estratégica* 34
- 1.2. *Clientes que confían* 36
- 1.3. *El cliente final* 39
- 1.4. *¿Qué quieren los clientes?* 41
- 1.5. *Agregar valor* 43
- 1.6. *Focalización* 48
- 1.7. *El sistema de negocios* 50
- 1.8. *Negociar intereses con los asociados* 53
- 1.9. *Gestión de resultados e indicadores* 56

CAPÍTULO 2. PERSONAS, LA PARTICIPACIÓN ES LA CLAVE 59

- 2.1. *Los procesos son realizados por personas* 60
- 2.2. *Desde el mecanicismo hacia la empresa sistémica* 62
- 2.3. *Métodos simples para facilitar la participación* 66
- 2.4. *Todos cooperan en modelar procesos* 68
- 2.5. *Procesos robustos para la continuidad operacional* 69
- 2.6. *Reacción competente a las contingencias* 72
- 2.7. *Seguir la corriente y armonía entre medios y fines* 76
- 2.8. *Detectar información relevante emergente* 77
- 2.9. *Detectar el valor que agregamos* 82
- 2.10. *Nueva versión del FODA* 83
- 2.11. *Las personas son la clave* 84

CAPÍTULO 3. GESTIÓN DE PROCESOS 85

- 3.1. *¿Qué es un proceso?* 85
- 3.2. *¿Qué es la gestión de procesos?* 88
- 3.3. *Mayor productividad* 89
- 3.4. *Dueño del proceso* 91
- 3.5. *Modelamiento visual de procesos* 92
- 3.6. *Fases de la gestión de procesos* 97
- 3.7. *Rediseñar un proceso completo* 99

CAPÍTULO 4. ESTRUCTURA ADECUADA A LA FINALIDAD 101

- 4.1. *¿Qué es la estructura organizacional?* 102
- 4.2. *Aprendizaje de la organización* 104
- 4.3. *Armonía entre contrastes* 105
- 4.4. *Armonía entre procesos y funciones* 108
- 4.5. *Centralizar y descentralizar* 109

8 Juan Bravo C.

- 4.6. Economías de escala y participación de otros actores 109
- 4.7. Trabajo individual y de equipo 110
- 4.8. Cambio y control 110
- 4.9. Focalización o diversificación de los negocios 111
- 4.10. Integralidad y especialización 111
- 4.11. Servicios internos y externalización 112
- 4.12. Coordinar o realizar procesos de apoyo 113
- 4.13. Una propuesta sobre estructura de la organización 117
- 4.14. Infraestructura 118

CAPÍTULO 5. TECNOLOGÍA FOCALIZADA EN LA DIFERENCIACIÓN 119

- 5.1. Uso estratégico de la tecnología 120
- 5.2. Tecnología de información 121
- 5.3. Algunas directrices sobre la tecnología de información 122
- 5.4. Cambio cultural de la organización 124
- 5.5. Una pirámide de soluciones 126

SEGUNDA PARTE: ENFOQUE AL PROBLEMA – SOLUCIÓN 129

INTRODUCCIÓN A PARTE II 131

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES 133

- 6.1. Enfoque al problema 133
- 6.2. Visionar 138
- 6.3. “La Solución” 141
- 6.4. Buscar las mejores prácticas 144

CAPÍTULO 7. REVISAR SOLUCIONES 145

- 7.1. Trabajo autodirigido 147
- 7.2. Trabajo celular 152
- 7.3. Kanban 157
- 7.4. Empoderar a los colaboradores 158
- 7.5. Just-in-time 159
- 7.6. Producción flexible 161
- 7.7. Teoría de las restricciones 162
- 7.8. Existencia gestionada por el proveedor 163
- 7.9. Compartir procesos de apoyo y del negocio 163
- 7.10. Diseño de incentivos 165
- 7.11. Gestión logística 165
- 7.12. Versiones de procesos con apoyo tecnológico 166
- 7.13. Comprar con variadas modalidades 168
- 7.14. Visión sistémica 169
- 7.15. Integralidad 169
- 7.16. Gestión de riesgos 170
- 7.17. Flujos tensados 170
- 7.18. SCM 170
- 7.19. Gestión del conocimiento 171
- 7.20. Potenciar a las personas 171
- 7.21. Crear ambiente para la interacción colaborativa 172
- 7.22. Integrar al cliente del proceso 175
- 7.23. Escuchar la voz del cliente 176
- 7.24. Control y auditoría rediseñada 176
- 7.25. Integración vertical u horizontal 176
- 7.26. Compensar y valorar a las personas 176

- 7.27. *Movimientos de personas en lugar de productos* 177
- 7.28. *Aumentar la proporción del trabajo hacia el front office* 177
- 7.29. *Nuevas reglas en relación con la tecnología* 178
- 7.30. *Nuevas reglas y soluciones en el MIC* 178

CAPÍTULO 8. INTEGRALIDAD 183

- 8.1. *El trabajo artesanal* 183
- 8.2. *La organización del trabajo durante la revolución industrial* 184
- 8.3. *Simplificar el proceso y potenciar a las personas* 189
- 8.4. *Integralidad en la organización del trabajo* 190
- 8.5. *El contexto del cambio para aplicar integralidad* 194
- 8.6. *Integralidad, diferenciación y polifuncionalidad* 196
- 8.7. *Especialización e integralidad en el trabajo profesional* 197
- 8.8. *Pensar en integralidades... envasadas* 198

TERCERA PARTE: HERRAMIENTAS FACILITADORAS DEL CAMBIO 201

INTRODUCCIÓN A PARTE III 203

CAPÍTULO 9. CAMBIO EN LAS PERSONAS 205

- 9.1. *Adaptación al cambio* 206
- 9.2. *El cambio en sistemas que funcionan, criterio de gradualidad* 209
- 9.3. *Principio de participación* 211
- 9.4. *Negociación efectiva* 212
- 9.5. *¿Cómo involucrar a la dirección en un proceso de cambio?* 215
- 9.6. *Compromiso personal* 216
- 9.7. *Comienzo por uno mismo* 218
- 9.8. *No localidad* 220
- 9.9. *Destacar los pequeños logros* 221
- 9.10. *Grupos con diferente tolerancia al cambio* 222
- 9.11. *Responsabilidad social en los proyectos de cambio* 223
- 9.12. *Liderazgo* 232

CAPÍTULO 10. VISIÓN SISTÉMICA 235

- 10.1. *La organización como sistema social* 236
- 10.2. *Algunos precursores de la visión sistémica* 238
- 10.3. *¿Qué es un sistema?* 239
- 10.4. *Herramientas de cambio* 245
- 10.5. *Compensadores de complejidad* 251
- 10.6. *Teoría del caos* 252
- 10.7. *Teoría de las catástrofes* 257
- 10.8. *Los procesos como redes de comunicación* 259
- 10.9. *Ver totalidades* 259
- 10.10. *Grandes aprendizajes* 260

CAPÍTULO 11. GESTIÓN DEL RIESGO 261

- 11.1. *¿Qué es la gestión del riesgo?* 263
- 11.2. *Un proceso de gestión de riesgos* 263
- 11.3. *Evaluación del riesgo* 265
- 11.4. *Planear cursos de acción con el riesgo evaluado* 267
- 11.5. *Normas relacionadas al riesgo operacional* 268
- 11.6. *El rol de las personas en la gestión del riesgo operacional* 274
- 11.7. *Plan de continuidad operacional del negocio* 277
- 11.8. *Un modelo para trabajar en eventos de pérdida* 278
- 11.9. *Procesos de operación segura de un sistema computacional* 279

10 Juan Bravo C.

11.10. Misión de la auditoría 283

11.11. Cuestionario de diagnóstico de riesgo operacional 283

CAPÍTULO 12. PRIORIZAR 285

12.1. Elegir las cosas más importantes 286

12.2. Principio de los pocos críticos de Vilfredo Pareto 287

12.3. Una aplicación del principio de Pareto 288

12.4. El principio de 80/20 290

12.5. Pareto extremo 290

12.6. Desarrollo en espiral del proyecto 291

CAPÍTULO 13. KAIZEN 293

13.1. Gestión de iniciativas 294

13.2. Orientación al cliente con las 3 C 299

13.3. El momento de la verdad 303

13.4. Calidad Total 304

13.5. Otras técnicas del Kaizen 308

CONCLUSIÓN 311

BIBLIOGRAFÍA 315

Introducción

Buscar en el lugar equivocado

*Un vecino encontró a Nasruddin cuando éste andaba
buscando algo de rodillas.*

—¿Qué andas buscando, Mullah?

—Mi llave. La he perdido.

Y arrodillados los dos, se pusieron a buscar la llave perdida.

Al cabo de un rato dijo el vecino:

—¿Donde la perdiste?

—En casa.

—¿Santo Dios! Y entonces, ¿por qué la buscas aquí?

—Porque aquí hay más luz.

Anthony de Mello en su libro *El canto del pájaro* (p. 42):

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.

Otras tendencias

También la motivación para el libro surge de observar otras tendencias que impactan la gestión de las organizaciones:

- La participación social que estamos viendo a nivel mundial en la forma de grandes movilizaciones populares que ya han permitido la caída de tiranías en Medio Oriente, sin duda otras más caerán ahí y en otros lugares del mundo. A Chile y los demás países de Latinoamérica también llegan estas olas de cambio en la forma de diversos movimientos que cuesta entender. Eugenio Tironi explica que tal vez estamos viviendo una revolución cultural. Refiriéndose a la prensa internacional, dice (2011, 8-9): “Les llama la atención que al país al que mejor le va en América Latina esté sumido en este clima de crispación. No entienden que una sociedad caracterizada por su pasión por el orden y por encausar sus desavenencias por canales institucionales, hoy tenga sus calles inundadas de manifestantes. El Economist, con su habitual parsimonia, señala que aunque sus elites no lo crean, lo que está sucediendo demuestra que Chile está «llegando a ser un país normal». Quizás esté en lo cierto. ¿Pero qué normalidad?”. Luego relata las similitudes con la revolución de los sesenta en Estados Unidos y Francia y cómo surgen nuevos desafíos sociales cuando el PIB alcanza los US\$ 15.000. Esta gran tendencia impacta en la gestión del cambio en las organizaciones al poner sobre la mesa la necesidad de participación, equidad, calidad de vida laboral, responsabilidad social y liderazgo, entre otros factores que comentaremos en el texto.
- Globalización o mundialización, junto con amplios procesos de integración regional y complejidad de las relaciones nacionales e internacionales
- Formación avanzada y continua de las personas, especialmente en *el peldaño anterior*, es decir, aprendizaje anticipado de las habilidades para lo que viene, especialmente lo que se refiere al liderazgo, el énfasis comenzará en los niños. Dice Covey (2009, 17): “los jóvenes de hoy, nuestros hijos, pertenecen a la generación más prometedora de la historia. Se encuentran en *la cumbre de todas las épocas*... el camino más estrecho y menos trillado, permite acceder a infinidad de posibilidades humanas”.
- Desarrollo masivo de Internet y del comercio electrónico, con una revolución de lo gratis. Chris Anderson (2009, p. 30) explica: “El siglo XX fue fundamentalmente una economía de átomos. El siglo XXI será una economía de *bits*. Cualquier cosa gratis en la economía de átomos tiene que ser compensada con otra... pero lo gratis en la economía de *bits* puede ser *realmente* gratis y el dinero puede desaparecer totalmente de la ecuación”. Hay músicos que han dejado libre sus creaciones, se financian mediante conciertos y auspicios.
- Sostenibilidad y responsabilidad social. Tal como plantea Senge (2009, p. 105): “Más y más empresas de todos los sectores industriales están incorpo-

rando los temas de sostenibilidad y de responsabilidad social en sus futuras metas. Han aceptado que deben hacerlo, si quieren sobrevivir y prosperar en lo tumultuosos tiempos por venir”.

- La real posibilidad de trabajar a distancia gracias a la tecnología (el autor de este libro es un ejemplo de ello), no sólo a través de una sala especial destinada a la video conferencia, sino que realmente integrando un equipo donde se comparten desde las bromas hasta el aprendizaje de un proyecto. Con cámaras adecuadas y de bajo costo ya es factible.
- Al mismo tiempo que aumenta la posibilidad de trabajo a distancia, también aumentan los viajes con motivos de trabajo y por turismo. Basta apreciar el creciente colapso de los aeropuertos a nivel mundial.
- Aplicación amplia de la gestión de riesgos, en una línea muy clara de orientación al futuro y diseño de escenarios posibles (prospectiva).
- Visión sistémica, lo cual se aprecia en la mayor aplicación de la integralidad y consideraciones de Bien Común en los proyectos y empresas. Además de la aplicación de amplias fórmulas de aprendizaje: compartido, con difusión y almacenamiento de proyectos y uso de bases de conocimiento. Se observa también en la edificación progresiva, en una línea de trabajo evolutiva más que revolucionaria.
- Búsqueda amplia de opciones y enfrentar desafíos desconocidos, lo cual lleva al desarrollo de habilidades para reconocer y desarrollar oportunidades.

Adicionalmente, una serie de hechos impactan la gestión integral del cambio:

- Orientación al cliente
- Bajas tasas de interés
- Existe financiamiento y faltan buenos proyectos
- Dificultad de los *seniors* (menores de 60 años) para conseguir empleo
- Difícil integración laboral de personas con poca formación
- Reducción de la jornada de trabajo y aumento de la productividad laboral
- Incentivos a la creación de empleos
- Fomento del emprendimiento
- Percepciones de las personas como parte de las decisiones económicas
- Mayor libertad de las personas y participación en las empresas
- Creatividad y cambio permanente como paradigma predominante

Hablando de la amplitud del cambio, es recomendable la lectura de los libros clásicos de Alvin y Heidi Toffler, en especial *El Shock del Futuro* y *La Tercera Ola*. El primero respecto a la creciente aceleración del cambio y el segundo sobre

la transición desde la era industrial hacia la era actual: del conocimiento, información, sistemas y otras denominaciones.¹

Una tercera ola que Drucker también llamó *sociedad del conocimiento*, lo cual se aprecia principalmente en el impresionante avance de las tecnologías de información y las comunicaciones. En la misma dirección aporta Ezequiel Baró² y Nicolas Negroponte.³ Parte de su énfasis está en la organización en torno a lo digital. Un ejemplo, ahora, en la segunda década del siglo XXI, es el inicio de la masificación de la lectura de libros y periódicos en digital mediante un dispositivo portátil cuya pantalla utiliza tinta electrónica.

Otro ejemplo es el trabajo que se organiza cada vez más en forma horizontal y donde se aplica integralidad. Con base en los trabajos de Frank Ostroff y Douglas Smith respecto a la *Organización horizontal*, María de los Ángeles Gil aporta algunas características de esta forma de organización (2003, p. 275): “El trabajo se organiza en torno a varios procesos del negocio o flujos de trabajo. El trabajo y su gestión se realizan por equipos y no por personas. La jerarquía vertical por funciones se sustituye por un sistema de equipos jerárquicos también. La evaluación, la toma de decisiones y la asignación de recursos se centran en la mejora continua de resultados. Los sistemas premian tanto el desarrollo de capacidades a nivel individual, como los resultados conseguidos por los equipos”.

Un aprendizaje que surge con fuerza de estas tendencias es definir bien la estrategia de la organización y la finalidad específica de cada proyecto.

¹ En su libro *Las guerras del futuro*, los Toffler señalan (p. 343-344): “Nada distingue tanto de modo más asombroso a este momento de la historia de otros períodos anteriores como la aceleración del cambio. Cuando hace muchos años nosotros formulamos por primera vez en *El Shock del Futuro* esta puntualización, aún era preciso convencer al mundo de que los acontecimientos se precipitaban. En la actualidad, son pocos los que lo dudan. Es palpable que los hechos se producen cada vez con mayor rapidez.... El ritmo general de la vida, desde las transacciones económicas a la cadencia de los cambios políticos, las innovaciones tecnológicas y otras variables, es más lento en las sociedades agrarias, un tanto más rápido en las sociedades industriales y progresa a una velocidad electrónica en los países que experimentan la transición a las economías de la tercera ola”.

² Ezequiel Baró hace un buen análisis estratégico en su libro *Los recursos intangibles en la empresa: los nuevos fundamentos de la ventaja competitiva* (pp.16-20). Destaca la importancia de la tecnología para la nueva economía basada en el conocimiento.

³ Nicolas Negroponte, Director de estudios en el MIT, en su libro *Ser Digital* anticipa cambios que estamos comenzando a ver (p. 12): “El envío de música grabada en forma de piezas de plástico, como así también el lento manejo humano de la mayor parte de la información, en forma de libros, revistas, periódicos y videocasetes, está por convertirse en la transferencia instantánea y a bajo costo de datos electrónicos, que se mueven a la velocidad de la luz... El cambio de los átomos por los *bits* es irrevocable e imparable”.

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.

Agradecimientos

Este libro complementa al de *Gestión de procesos*, cuarta edición. Gran parte de su contenido derivó desde la tercera edición del libro *Gestión de procesos* porque al apreciar esta tendencia de lograr que las cosas sucedan, observé que la parte referida al cambio en el libro de procesos en realidad aplica a cualquier tipo de proyectos.

En esa cuarta edición del libro de procesos agradezco en varias páginas a los muchos profesionales que cooperaron de una u otra forma en toda la serie de ediciones, así como a las organizaciones donde he tenido el privilegio de cooperar. Este libro considera incorporados esos reconocimientos.

Adicionalmente, agradecer a: Víctor Silva, Jorge Verdejo, Gerardo Yoppi, Arturo Barrios, Alfredo Correa, Milagros Herrera, Enrique López, Cecilia Muñoz, Orlando Toledo, Irving Cadamuro, José Ignacio Valenzuela, Pedro Vásquez, Rodrigo Infante, Juan Cubillos y Hernán Osorio.

Mi hermana Silvia mantiene su apoyo práctico en estos proyectos.

Mis hijos cooperan con sus reflexiones, además, nuevamente el diseño de la portada lo hizo Juan Pablo. Como la mayor parte del tiempo dedicado a este libro es en casa, la compañía de Sonia, mi esposa, ilumina las muchas horas destinadas a este fin. Mantuve la dedicatoria a ellos desde el libro *Gestión de procesos* porque ambos libros son parte de la misma totalidad.

Los errores en el contenido y las omisiones de personas en los agradecimientos son, por supuesto, involuntarios y de mi exclusiva responsabilidad.

Muchas gracias a todos.

JBC

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 Sistémica 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

1. Trabajar Metodológicamente

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.

Hemos detectado algunas claves para trabajar metodológicamente:

- **Mínimo indispensable.** Se trata de negociar el alcance de la implantación del método bajo el criterio del mínimo indispensable, es decir, el mínimo que todos los interesados se comprometen a cumplir, no por imposición, sino por reflexión o toma de conciencia. Aplica aquí la ley de los pocos críticos y muchos triviales de Vilfredo Pareto.
- **Participación de todos los actores.** Implantar un proceso de gestión de proyectos en la organización es una tarea de todos. El método que se decida no puede ser propiedad de una parte de la organización, pertenece a toda ella, independiente que alguien lo administre.
- **Circularidad.** Implantar un método puede seguir la forma de desarrollo en espiral (ver capítulo 12). Así, en un par de meses la organización ya podría estar usando un proceso documentado y disfrutando de los beneficios de proyectos realizados con efectividad.
- **Gradualidad.** Es implantar sobre la base de avances sucesivos, a partir de negociaciones respecto a lo que realmente las personas quieren y pueden hacer. Justamente una de las ideas centrales de este método es el buen manejo del cambio, donde se plantea que un sistema en buen funcionamiento es una joya que debe tratarse con mucho cariño. Debemos asegurarnos que lo nuevo es efectivamente mejor, sin el encandilamiento transitorio que tanto daño provoca.

- Adaptación y profesionalismo. Entendemos la adaptación del método en varios sentidos: incorporar estándares, normas de calidad y aprendizajes del medio, actualización permanente, flexibilidad para abordar todo tipo de proyectos y negociación para tener una estructura organizacional adecuada. Por profesionalismo aplicado al método entendemos la conducta ética y visión global que todo profesional debiera tener.
- Adhesión a estándares y normas de calidad. El método GSP existe para la buena gestión de proyectos y tiene una complejidad que no puede ser reducida artificialmente, porque corremos el riesgo de simplificar demasiado.
- Actualización y adaptabilidad del método. El concepto es que se planifica al comienzo y se continúa planificando durante todo el proyecto, por la imperiosa necesidad de mantener actualizadas las definiciones.

2. Etapas Genéricas de un proyecto

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 una⁴. 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.

⁴ 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.

Es fundamental cumplir todas las etapas del método para lograr éxito en el proyecto. Que esto no se confunda con rigidez, porque es posible volver a etapas anteriores en un proceso de retroalimentación producto de las necesidades del proyecto. El objetivo es evitar errores que producirán dificultades cada vez mayores en los siguientes pasos.

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

Veamos cada una de las etapas:

1. *Concepción*. Lo que da origen al trabajo en la etapa es un síntoma o una serie de síntomas que producen molestias (tal como pérdidas y atrasos). Decimos que es una confusión porque no sabemos realmente cuál es el problema de fondo. El objetivo de esta etapa es concebir una necesidad, o un problema, definido como una distancia, entre dónde estamos y donde queremos estar. El

problema de fondo nace desde la causa raíz de la confusión. Es necesario aclarar la confusión para obtener un enunciado validado, a eso le llamamos *Problema*.

2. *Factibilidad*. Lo que da origen al trabajo en la etapa es una necesidad de la organización, viene dada desde la etapa de concepción. El objetivo es obtener el plan de proyecto de la solución después de un barrido creativo de muchas soluciones y de un estudio comparativo de algunas de ellas. La etapa de factibilidad tiene tres entregables secuenciales, se accede al siguiente después de la toma de decisión por parte de la autoridad correspondiente: a) una investigación creativa de muchas soluciones y propuesta de alternativas a estudiar, b) una evaluación comparativa de alternativas de solución seleccionadas y c) el plan de Proyecto de la alternativa seleccionada.
3. *Análisis*. Lo que da origen a esta etapa es el plan de proyecto aprobado. Es el inicio del desarrollo del proyecto. El objetivo es plantear el modelo integral del cambio de la solución y los requerimientos correspondientes. El *Qué*. Se trata del análisis integral de la solución. También es llamada *ingeniería básica, ingeniería conceptual o arquitectura* de la solución. Desde aquí surgen las definiciones respecto al modelo integral del cambio de la solución. Recuérdese la metáfora de una mesa: la cubierta es la estrategia y las 4 patas son: personas, procesos, estructura organizacional y tecnología. Estas definiciones ya están avanzadas desde la etapa de factibilidad.
4. *Diseño*. Lo que da origen a esta etapa es el modelo de negocios de la solución *con los requerimientos principales*. El objetivo es obtener el detalle de la solución que propone el modelo integral del cambio. Es el *Cómo*. También se denomina *Ingeniería de Detalle* a esta etapa. El *diseño detallado* consiste en dibujar planos, preparar modelos, identificar los encargados, dimensionar los recursos financieros, definir el espacio físico, conocimientos requeridos, interacciones con el entorno, elaborar licitaciones y contratos. Se incorpora formalmente en esta etapa el aporte de los especialistas en la forma de trabajo conjunto con los analistas del proyecto.
5. *Implementación*. Esta etapa nace desde el diseño de la solución. El objetivo es llevar a la práctica la solución detallada que propone el modelo de negocios, armonizando todas sus partes (estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología). Se trata de “implementar” el diseño en una aplicación real, aunque en carácter piloto. Algunas acciones de la etapa: las personas son capacitadas y reubicadas, se implementan las nuevas definiciones de los procesos, se aplica la nueva estructura organizacional y se instala la aplicación de software, tal vez en máquinas diferentes. Implementar significa “llevar a la realidad” el diseño, ya sean planos de un edificio, plan de capacitación, flujos de información, formularios, apoyo computacional, una política acerca de las personas o el diseño de una estructura organizacional.

6. *Despliegue*. La etapa de despliegue nace desde la implementación piloto de la solución. El objetivo es expandir la solución generada hasta ser bien utilizada por todos los usuarios previstos en el plan de proyecto. Se trata de instalar la solución completa que propone el modelo de negocios en todos los puntos donde fue requerida. Esto implica que los usuarios se capacitan, entrenan y reubican si corresponde (la sensibilización ya debería estar lograda), los procesos rediseñados son implementados, la nueva estructura organizacional se pone en marcha y el software se instala en las plataformas correspondientes.
7. *Operación*. La etapa de operación nace cuando la solución generada está siendo bien utilizada por todos los usuarios previstos en el plan de proyecto. Requiere de la documentación generada en todas las etapas. El buen funcionamiento de la solución debe lograrse en todo el modelo integral del cambio (estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología). Por lo tanto, la mejora continua opera en cada uno de sus elementos. Cuando la solución está en operación comienza la mejora continua, la cual es compatible con el rediseño programado.

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

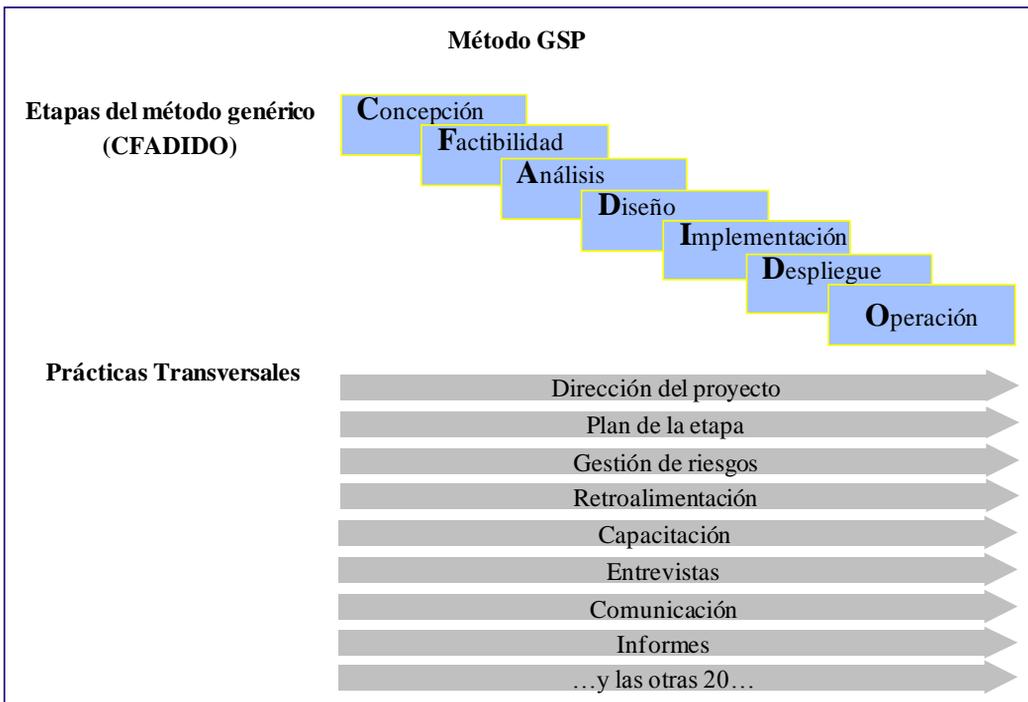


Figura 2. Totalidad del método GSP