

GESTIÓN DEL CAMBIO



JUAN BRAVO CARRASCO

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (o \$ 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 del Cambio

Juan Bravo Carrasco

© JUAN BRAVO CARRASCO, 2017

Registro de propiedad intelectual N° A-276074 del 22 de marzo de 2017

ISBN N° 978-956-7604-29-6 del 22 de marzo de 2017

Derechos reservados, jbravo@vtr.net

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

www.evolucion.cl, contacto@evolucion.cl

Teléfonos (+569) 92252004 (+562) 26818072

Santiago de Chile

*Dedicado a Sonia, mi esposa, a nuestros hijos: Juan Pablo, Daniel y
Mauricio y a las familias que comienzan a crear.*

Contenido

CONTENIDO 6

TABLA DE FIGURAS 11

INTRODUCCIÓN 13

Tendencias 14

PRIMERA PARTE: MODELO INTEGRAL DEL CAMBIO 21

PRIMERA PARTE, MODELO INTEGRAL DEL CAMBIO 23

CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA 25

1.1. El proceso de la planificación estratégica 25

1.2. Destinatarios de la misión que confían 28

1.3. El cliente final 31

1.4. ¿Qué quieren los destinatarios de la misión? 33

1.5. Agregar valor 35

1.6. Focalización 40

1.7. El sistema de negocios 42

1.8. Negociar intereses con los asociados 45

1.9. Gestión de resultados e indicadores 48

CAPÍTULO 2. CAMBIO EN LAS PERSONAS 51

2.1. Adaptación al cambio 52

2.2. El cambio en sistemas que funcionan 55

2.3. Principio de participación 57

2.4. Negociación efectiva 58

2.5. ¿Cómo involucrar a la dirección en un proceso de cambio? 62

2.6. Compromiso personal 62

2.7. Comienzo por uno mismo 65

2.8. No localidad 66

2.9. Destacar los pequeños logros 68

2.10. Grupos con diferente tolerancia al cambio 68

CAPÍTULO 3. GESTIÓN DE PROCESOS 71

3.1. Visión general de la gestión de procesos 73

3.2. Aplicación en espiral 74

3.3. Excelencia operacional 75

3.5. ¿Qué es la gestión de procesos? 77

3.6. ¿Qué es un proceso? 77

CAPÍTULO 4. ESTRUCTURA ADECUADA A LA FINALIDAD 80

4.1. ¿Qué es la estructura organizacional? 81

4.2. Aprendizaje de la organización 83

4.3. Armonía entre contrastes 84

4.4. Armonía entre procesos y funciones 87

4.5. Centralizar y descentralizar 88

4.6. Economías de escala y participación de otros actores 89

4.7. Trabajo individual y de equipo 89

4.8. Cambio y control 90

4.9. Focalización o diversificación de los negocios 90

4.10. Integralidad y especialización 91

8 Juan Bravo C.

- 4.11. *Servicios internos y externalización* 91
- 4.12. *Coordinar o realizar procesos de apoyo* 92
- 4.13. *Una propuesta sobre estructura de la organización* 96
- 4.14. *Infraestructura* 97

CAPÍTULO 5. TECNOLOGÍA FOCALIZADA EN LA DIFERENCIACIÓN 98

- 5.1. *Uso estratégico de la tecnología* 99
- 5.2. *Tecnología de información* 100
- 5.3. *Algunas directrices sobre la tecnología de información* 101
- 5.4. *Cambio cultural de la organización* 102

SEGUNDA PARTE: BÚSQUEDA DE SOLUCIONES 105

SEGUNDA PARTE, BÚSQUEDA DE SOLUCIONES 107

CAPÍTULO 6. DESDE TÉCNICAS DE GESTIÓN 109

- 6.1. *Kanban* 109
- 6.2. *Empoderar a los colaboradores* 110
- 6.3. *Justo a tiempo* 111
- 6.4. *Producción flexible* 113
- 6.5. *Teoría de las restricciones* 114
- 6.6. *Existencia gestionada por el proveedor* 114
- 6.7. *Compartir procesos de apoyo y de la misión* 115
- 6.8. *Diseño de incentivos* 116
- 6.9. *Gestión logística* 117
- 6.10. *Visión sistémica* 119
- 6.11. *Integralidad* 119
- 6.12. *Gestión de riesgos* 119
- 6.13. *Flujos tensados* 119
- 6.14. *Gestión de la cadena de suministro* 120
- 6.15. *Gestión del conocimiento* 120
- 6.16. *Potenciar a las personas* 120
- 6.17. *Integrar al destinatario del proceso* 121
- 6.18. *Control y auditoría rediseñada* 121
- 6.19. *Integración vertical u horizontal* 122
- 6.20. *Compensar y valorar a las personas* 122
- 6.21. *Movimientos de personas en lugar de productos* 123
- 6.22. *Aumentar la proporción del trabajo hacia la punta del proceso* 123
- 6.23. *Nuevas reglas en relación con la tecnología* 123
- 6.24. *Nuevas reglas y soluciones en el MIC* 124

CAPÍTULO 7. DESDE SOLUCIONES APLICADAS 127

- 7.1. *Trabajo autodirigido* 127
- 7.2. *Trabajo celular* 132
- 7.3. *Versiones de procesos con apoyo tecnológico* 138
- 7.4. *Comprar con variadas modalidades* 139
- 7.5. *Crear ambiente para la interacción colaborativa* 140
- 7.6. *Rediseño estratégico* 143

CAPÍTULO 8. INTEGRALIDAD 148

- 8.1. *El trabajo artesanal* 148
- 8.2. *La organización del trabajo durante la revolución industrial* 149
- 8.3. *Simplificar el proceso y potenciar a las personas* 150
- 8.4. *Integralidad en la organización del trabajo* 151
- 8.5. *El contexto del cambio para aplicar integralidad* 156

- 8.6. *Integralidad, diferenciación y polifuncionalidad* 156
- 8.7. *Especialización e integralidad en el trabajo profesional* 156
- 8.8. *Pensar en integralidades... envasadas* 158
- 8.9. *Pensadores de la administración* 159
- René Descartes* 159
- Isaac Newton* 160
- Adam Smith* 161
- Henri Fayol y Frederick Winslow Taylor* 162
- Peter Drucker* 163
- Russell L. Ackoff* 164
- Michael Hammer* 165
- Michael Porter* 166
- Tom Peters* 167

TERCERA PARTE: FACILITADORES DEL CAMBIO 169

TERCERA PARTE, FACILITADORES DEL CAMBIO 170

CAPÍTULO 9. LA PARTICIPACIÓN 172

- 9.1. *La gestión del conocimiento facilita la participación* 172
- 9.2. *Considerar a las personas como tales* 178
- 9.3. *Simplificar Procesos y Potenciar Personas (SPPP)* 179
- 9.4. *Todos cooperan en modelar procesos* 180
- 9.5. *Detectar información relevante emergente* 182
- 9.6. *Detectar el valor que agregamos* 186
- 9.7. *DIRE y DVA, más allá del FODA* 188
- 9.8. *Procesos robustos para la continuidad operacional* 189
- 9.9. *Armonía entre los medios y los fines* 190

CAPÍTULO 10. VISIÓN SISTÉMICA 192

- 10.1. *La organización como sistema social* 193
- 10.2. *Visión optimista de la sociedad* 194
- 10.3. *Desde el mecanicismo* 195
- 10.4. *Avanzar hacia la empresa participativa* 197
- 10.5. *Algunos precursores de la visión sistémica* 199
- 10.6. *¿Qué es un sistema?* 200
- 10.7. *Herramientas de cambio* 207
- 10.8. *Compensadores de complejidad* 213
- 10.9. *Teoría del caos* 214
- 10.10. *Teoría de las catástrofes* 219
- 10.11. *Los procesos como redes de comunicación* 220
- 10.12. *Ver totalidades* 221
- 10.13. *Grandes aprendizajes* 222

CAPÍTULO 11. GESTIÓN DE RIESGOS 223

- 11.1. *¿Qué es la gestión del riesgo?* 224
- 11.2. *Un proceso de gestión de riesgos* 225
- 11.3. *Evaluación del riesgo* 226
- 11.4. *Planear cursos de acción con el riesgo evaluado* 229
- 11.5. *Normas relacionadas al riesgo operacional* 229
- 11.6. *El rol de las personas en la gestión del riesgo operacional* 237
- 11.7. *Plan de continuidad operacional del negocio* 240
- 11.8. *Un modelo para trabajar en eventos de pérdida* 241
- 11.9. *Procesos de operación segura de un sistema computacional* 242

10 Juan Bravo C.

11.10. Misión de la auditoría 245

11.11. Cuestionario de diagnóstico de riesgo operacional 246

CAPÍTULO 12. LIDERAZGO 248

12.1. Influencia positiva 249

12.2. Perspectiva sistémica del liderazgo 250

12.3. Grandes líderes 251

12.4. Grandes aprendizajes 251

12.5. El proceso de convertirse en líder 252

12.6. Rol facilitador 252

CAPÍTULO 13. RESPONSABILIDAD SOCIAL 254

13.1. Responsabilidad social en la gestión de procesos 255

13.2. Responsabilidad social en la gestión del cambio 255

13.3. Evitar desvincular por efecto del cambio en los procesos 256

13.4. Bien Común siempre creciente 258

13.5. Evitar la irresponsabilidad social o “Efecto hoyo en la calle” 259

13.6. Evitar la improvisación en los cambios 260

13.7. Es problema del proceso, no de las personas 261

13.8. Compensaciones 263

13.9. Otras facetas de la responsabilidad social 263

CAPÍTULO 14. INVESTIGACIÓN DE PROBLEMAS 265

14.1. Investigar el problema 265

14.2. Algunos casos 267

14.3. Forma de realizar la investigación 271

14.4. La validez de los datos 272

14.5. Situación actual del proceso 273

14.6. Enunciado preliminar del problema 275

14.7. Validar el enunciado 276

14.8. Seleccionar la variable crítica 278

14.9. Medir la situación actual de la variable crítica 279

14.10. Determinar las causas del problema 280

14.11. Priorizar las causas 281

14.12. Plantear la meta de la variable crítica 282

14.13. Enunciar y cuantificar la brecha 284

14.14. Fuente de datos 285

14.15. Método de rediseño de procesos 285

14.16. El plan de proyecto 286

14.17. Etapas del proyecto 287

14.18. Cierre de cada etapa 289

14.19. Procesos transversales 290

CONCLUSIÓN 293

BIBLIOGRAFÍA 294

Tabla de figuras

- Figura i-1. Modelo integral del cambio 23
- Figura 1-1. Distinción entre productos y necesidad 31
- Figura 1-2. Modelo de valor agregado en un sistema de negocios 44
- Figura 2-1. Equilibrio dinámico entre el sistema y el medio 53
- Figura 2-2. Forma del cambio con “eses” sobrepuestas 57
- Figura 2-3. Categorías de tolerancia al cambio en las personas 69
- Figura 3-1. Prácticas y fundamentos de la gestión de procesos 73
- Figura 4-1. Armonía entre centralización y descentralización 88
- Figura 4-2. Interacción entre áreas clínicas y servicios de apoyo 92
- Figura 4-3. Ejemplo de recursividad en las Fuerzas Armadas 94
- Figura 4-4. Interacción mejorada entre áreas clínicas y de servicios de apoyo 95
- Figura 4-5. Un modelo conceptual sobre dirección de la organización 96
- Figura 8-1. Modelo de producción en serie como una cadena de producción 149
- Figura 8-2. Una persona realiza todo el proceso 152
- Figura 8-3. Un equipo realiza todo el proceso 153
- Figura 8-4. Productividad es resultado de especialización por generalización 158
- Figura 10-1. Visión de la organización como sistema social 193
- Figura 10-2. Distinciones entre el mecanicismo y lo sistémico 198
- Figura 11-1. Ejemplo de matriz de riesgos 227
- Figura 11-2. Ejemplo de matriz de riesgos en semanas 228
- Figura 12-1. Comparación entre jefe y líder desde el punto de vista sistémico 250
- Figura 14-1. Búsqueda de causas con método de Ishikawa 280
- Figura 14-2. Priorizar mediante panel de expertos 281
- Figura 14-3. Visión de conjunto del método de rediseño de procesos 287

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:*
— *¿Dónde 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 gestión de indicadores o una tecnología que parecía la panacea, sino de impactar realmente en el hacer de la organización y de mejorar su rendimiento. En este contexto, el foco ha variado desde “la solución” hacia resolver los problemas de fondo, bien conocidos luego de verdaderos estudios. Esto exige conocer e internalizar las buenas prácticas de la gestión del cambio considerando a todas las partes interesadas. Más allá de los requerimientos del destinatario de la misión, que también puede ser llamado cliente, usuario, paciente y otras denominaciones, es necesario satisfacer las restricciones que plantean las demás partes interesadas, tales como: calidad de vida laboral para los empleados, rentabilidad razonable para los dueños, buen trato a la comunidad, pago justo y oportuno a proveedores, buenas relaciones con empresas afines y cumplir con las leyes.

Un error clásico ha sido, por ejemplo, lograr una certificación de calidad, con la ilusión de que al tenerla mejorarían los procesos donde se aplicaba. La desilusión venía pronto porque no estaban respetando el espíritu de la norma, esto es, certificar un proceso que se está realizando bien. Esto llevó a decir que esos proyectos eran solo por “cumplimiento” (cumplimiento pero miento).

Parte de la motivación para escribir este libro es resolver verdaderas necesidades, más allá del encandilamiento por una u otra solución. Ahora el proyecto es, por ejemplo, *disminuir el tiempo de espera de clientes desde 30 a 5 minutos*. Luego se exploran variados medios para satisfacer esta necesidad.

Tendencias

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

- Prácticamente haber resuelto los tres grandes flagelos que han azotado a la humanidad desde la era agrícola: el hambre, la peste y la guerra. Al respecto, Yuval Noah Harari en su libro *Homo Deus, breve historia del mañana*, señala (p. 30): “A lo largo de la historia la gente consideró que estos problemas eran irresolubles, de modo que no tenía sentido ponerles fin. La gente rezaba a Dios pidiendo milagros pero no intentaba seriamente exterminar el hambre, la peste y la guerra. Los que aducen que el mundo de 2016 sigue igual de aquejado por el hambre, las enfermedades y la violencia como el de 1916 perpetúan este punto de vista derrotista inmemorial. Dan por sentado que los enormes esfuerzos que los humanos han hecho a lo largo del siglo xx no han conseguido nada y que la investigación médica, las reformas económicas y las iniciativas de paz han sido infructuosas”.¹
- 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

¹ En el mismo libro explica (p. 16): “En 2014 más de 2100 millones de personas tenían sobrepeso, frente a las 850 millones que padecían desnutrición. Se espera que la mitad de la humanidad sea obesa en 2030. En 2010 la suma de las hambrunas y la desnutrición mató a alrededor de un millón de personas, mientras que la obesidad mató a tres millones”. luego muestra en detalle como esos tres flagelos prácticamente han sido derrotados, hoy, concluye, son fenómenos que más tienen que ver con la estupidez humana que con los designios divinos. Frente a una hambruna por ejemplo, muestra cómo llueven las críticas a las autoridades que hicieron un mal manejo de la situación e impidieron que llegara oportunamente la ayuda. De hecho, hemos visto casos de países donde las autoridades aumentaron los daños en casos de terremotos e incendios al obstaculizar la ayuda exterior y actuar improvisada e irresponsablemente frente a la crisis. Tal vez lo más grave sea que los desastres vuelven a ocurrir porque no se toman las medidas adecuadas para prevenir, los incendios por ejemplo, y disponer de planes razonables en caso de terremotos y otros desastres naturales. Todo esto es tema de procesos, no de iluminación.

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 procesos de integración regional y complejidad de las relaciones nacionales e internacionales.
- Formación avanzada y continua de las personas, especialmente en *el pedaleo 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”. Por ejemplo, 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 incorporando 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 y también la

crisis de la producción de aviones, donde la demanda excede con creces a la oferta.

- Aplicación amplia de la gestión de riesgos, en una línea muy clara de orientación al futuro y diseño de escenarios posibles.
- Visión sistémica, lo cual se aprecia en la mayor aplicación de la integridad 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 nuevos desafíos, lo cual lleva al desarrollo de habilidades para reconocer y desarrollar oportunidades.

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

- Existe financiamiento y faltan buenos proyectos.
- Difícil integración laboral de personas con poca formación.
- Reducción de las horas de trabajo y aumento de la productividad laboral.²
- 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.³

Una tercera ola que Drucker también llamó *sociedad del conocimiento*, lo cual se aprecia principalmente en el impresionante avance de las tecnologías

² En los países desarrollados, desafortunadamente, en algunos países de Latinoamérica, como Chile, aumentó la improductividad laboral.

³ 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”.

de información y las comunicaciones. En la misma dirección aporta Ezequiel Baró⁴ y Nicolas Negroponte.⁵ Parte de su énfasis está en la organización en torno a lo digital. Un ejemplo, ahora, hacia fines de la segunda década del siglo XXI es el aumento sin precedente de las transacciones electrónicas.

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.

Considerar a todas las partes interesadas

Considerar a todas las partes interesadas, tal como se propone en las normas de calidad y en métodos para la gestión de proyectos, significa ir más allá de cumplir con las necesidades del destinatario de la misión, que puede también ser llamado cliente, usuario, paciente y otras denominaciones, adicionalmente es necesario satisfacer las restricciones que plantean las demás partes interesadas, por ejemplo: calidad de vida laboral para los empleados, rentabilidad razonable para los dueños, buen trato a la comunidad, pago justo y oportuno a proveedores, buenas relaciones con empresas afines y cumplir con las leyes.

Objetivo del libro

El objetivo del libro es lograr que el cambio suceda, un cambio que haya nacido desde verdaderos estudios que resuelven necesidades concretas.

⁴ 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.

⁵ 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”.

Consta de tres partes:

- Primera parte. *Modelo integral del cambio*, incluye cinco 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. *Búsqueda de soluciones*, el objetivo es mostrar un abanico de técnicas de gestión y diversos casos que ayudan a identificar soluciones al problema definido. Se trata de cómo lograr el cambio.
- Tercera parte. *Facilitadores del cambio*, son disciplinas y aprendizajes que ayudan en la gestión del cambio: la participación, visión sistémica, gestión de riesgos, liderazgo, responsabilidad social e investigación de problemas.

El origen de este libro se encuentra en la necesidad de que la gestión de procesos efectivamente arraigue en la organización, sin la gestión del cambio eso no sería posible. Hereda el contenido de otro texto anterior: *Gestión integral del cambio*, y por supuesto, agrega nuevos aportes.

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 o grado académico.

Referencias a otros libros del autor

Otros libros del autor referenciados en éste son:

- *Gestión de procesos, integrada en el hacer* (2017, séptima edición).
- *Rediseño de procesos* (2016).
- *Liderazgo, lograr que las cosas sucedan* (2011).
- *Líderes, casos, autores y experiencias cercanas* (2011).
- *Modelando una solución de software* (2008).
- *Responsabilidad social, la nueva riqueza de las naciones* (2007).

En el libro se hace referencia a variados modelos, tales como mapas de procesos y flujogramas de información. En la página de inicio del sitio www.evolucion.cl se deja a disposición de los lectores estos modelos, actualizados y en la forma de plantillas, para que puedan servir de base en la construcción de sus propios modelos.

Agradecimientos

Tanto la práctica como la investigación respecto a la gestión del cambio y al rediseño de procesos, las he realizado en paralelo con las sucesivas versiones del libro *Gestión de procesos*, por lo tanto, ambos textos comparten plenamente los agradecimientos incluidos en aquel.

En todo caso, agradezco a quienes revisaron específicamente este libro: Gerardo Yoppi, Tatiana Palma y Juan Carlos Gómez.

Mis hijos Daniel y Mauricio cooperan con sus reflexiones, además, nuevamente el diseño de la portada es obra de Juan Pablo. Como la mayor parte del tiempo dedicado a este libro es en casa, más preciso, en mi oficina al fondo del jardín, la compañía de Sonia, mi esposa, ilumina las muchas horas destinadas a este fin.

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

Muchas gracias a todos.

Juan Bravo Carrasco