

Procesos de Negocios - Clase 4

Administración del Cambio

Departamento de Ingeniería
Industrial

Universidad de Chile

Derechos Reservados ©

Agenda

- Necesidad
- Conceptos
- Resistencia al cambio
- Métodos y Herramientas
- Enfoque evolutivo (BPMM)

Cambia todo cambia

*“Cambia lo superficial,
cambia también lo profundo
cambia el modo de pensar
cambia todo en este mundo”*

Mercedes Sosa

- Las condiciones iniciales en que partió un negocio, pueden cambiar en el tiempo.
- Tal vez el núcleo del negocio no cambie mucho, pero si la forma en que se realiza.

Ejemplos

- ¿Cuál es el negocio de un banco? Captar dinero a una tasa y prestarlo a una tasa superior.
- La práctica anterior tiene mas de 3.000 años.
- ¿Ha cambiado en negocio? Probablemente no, lo que si ha cambiado es cómo se realiza.
- ¿Cuál es la competencia directa de un banco? ¿Otro banco? NO!!
- Entonces las condiciones cambiaron.

Necesidad del Cambio

- Siempre será necesario
- Cada vez es más exigente y dinámico
- Lo hacen las personas
 - Por lo tanto, son ellas las que tienen que cambiar
- El cambio organizacional lo induce, en gran medida, el cambio tecnológico.
- La incorporación de tecnología en la empresa, implica necesariamente capacitación y reticencia por parte de los usuarios.

Necesidad del Cambio (2)

- La organización puede alcanzar mejor sus objetivos a través de la introducción de nueva tecnología en:
 - Sistemas de producción y
 - Sistemas administrativos
- La organización debe readecuar sus sistemas de producción y administrativos por los cambios que produce y/o aconseja la nueva tecnología.

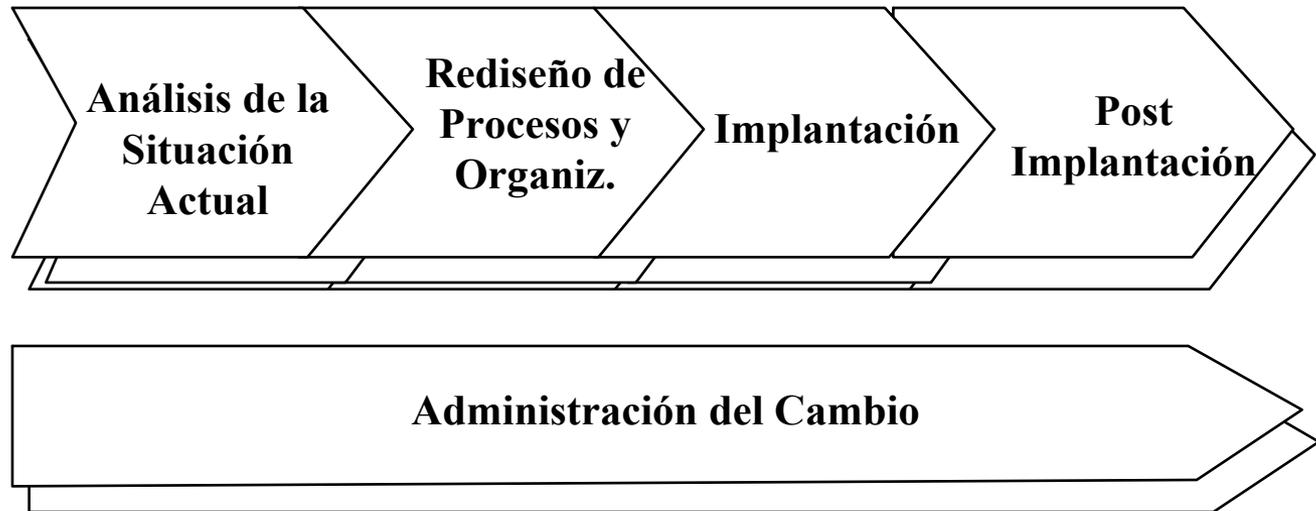
Conceptos

- Establecer criterios generales para la dirección de cambio que sean factibles económica, técnica y operacionalmente
- Posibles líneas:
 - Innovar en forma de realizar decisiones y acciones y como coordinarlas -> Ej. Rediseñar procesos de negocios
 - Innovar en la ubicación de las decisiones
 - Definir unidades de negocios
 - Incorporar tecnología

Métodos y Herramientas

- Metodologías generales. Formas de abordar el problema desde distintos ángulos: TIC, RR.HH. Administrativo.
- Matriz del Cambio. Metodología para abordar el cambio en un sistema.

Modelo de Intervención



Etapas en el cambio organizacional

- **Racionalización** (70 -> 84)
 - Coincide con la aparición de los Sistemas de Información Administrativos
 - Antes sólo hubo desarrollo de aplicaciones de procesamiento de datos
- **Rediseño organizacional** (84 -> 90)
 - Coincide con la necesidad de incorporar mayor cambio en la estructura asociada al recurso humano y la introducción del PC en la empresa
- **Reingeniería** (90 -> ..)
 - Coincide con el desarrollo de las redes locales. Cambio profundo

Evolución en el uso de las TICs

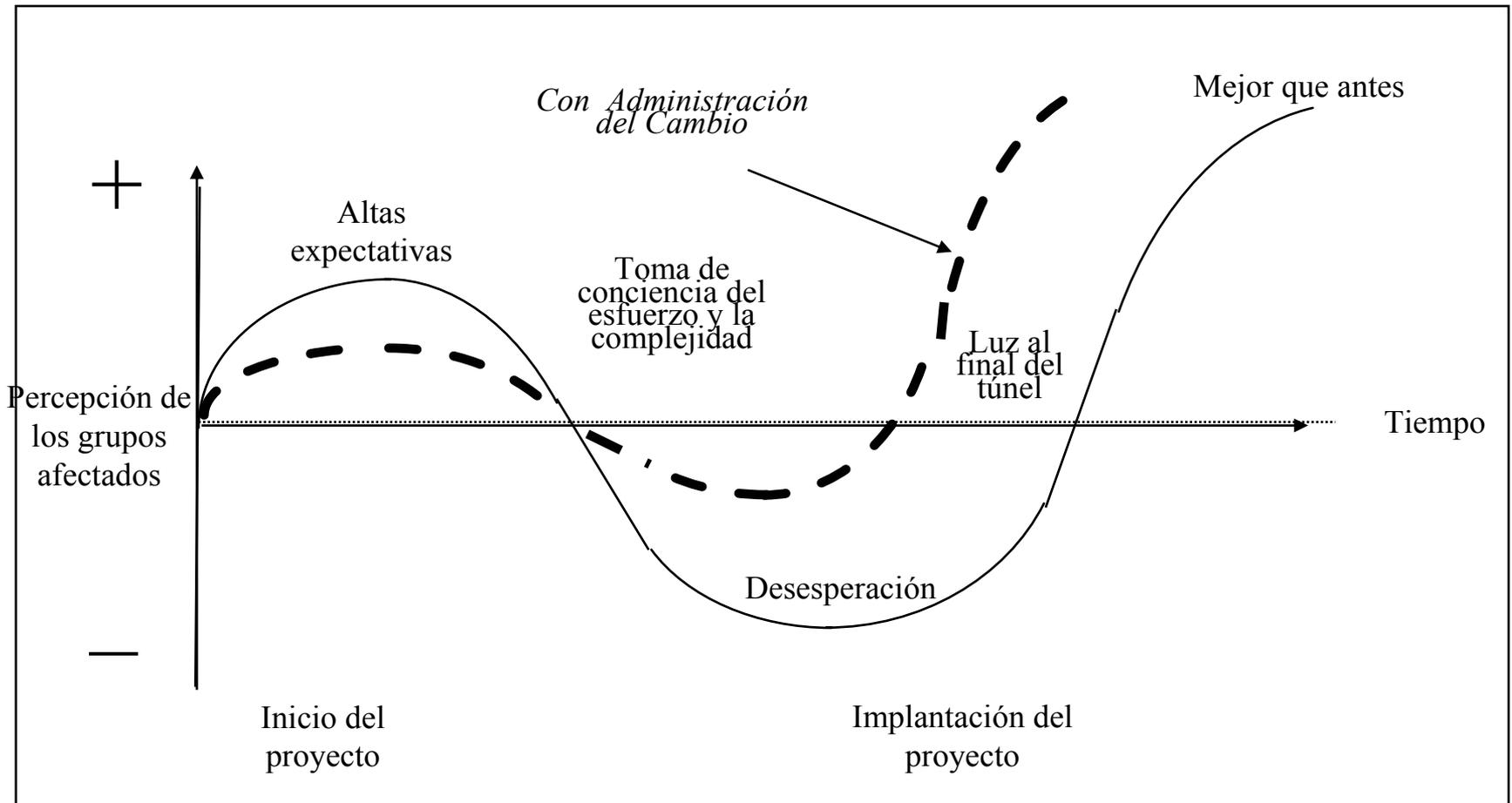
- **Procesamiento de Datos (50's y 60's)**
 - sistemas de procesamiento de datos (SPD's)
 - beneficios: mayor productividad, menos gente
- **Procesamiento de la Información (70's y 80's)**
 - sistemas de información para la gestión (SIA's)
 - beneficios: ventajas competitivas
- **Procesamiento del Conocimiento (90's)**
 - sistemas basados en el conocimiento o sistemas expertos
 - beneficios: ventaja estratégica

Etapas en el cambio organizacional

- **Racionalización** (70 -> 84)
 - Coincide con la aparición de los Sistemas de Información Administrativos
 - Antes sólo hubo desarrollo de aplicaciones de procesamiento de datos
- **Rediseño organizacional** (84 -> 90)
 - Coincide con la necesidad de incorporar mayor cambio en la estructura asociada al recurso humano y la introducción del PC en la empresa
- **Reingeniería** (90 -> ..)
 - Coincide con el desarrollo de las redes LAN, MAN, WAN e Internet. Cambio profundo

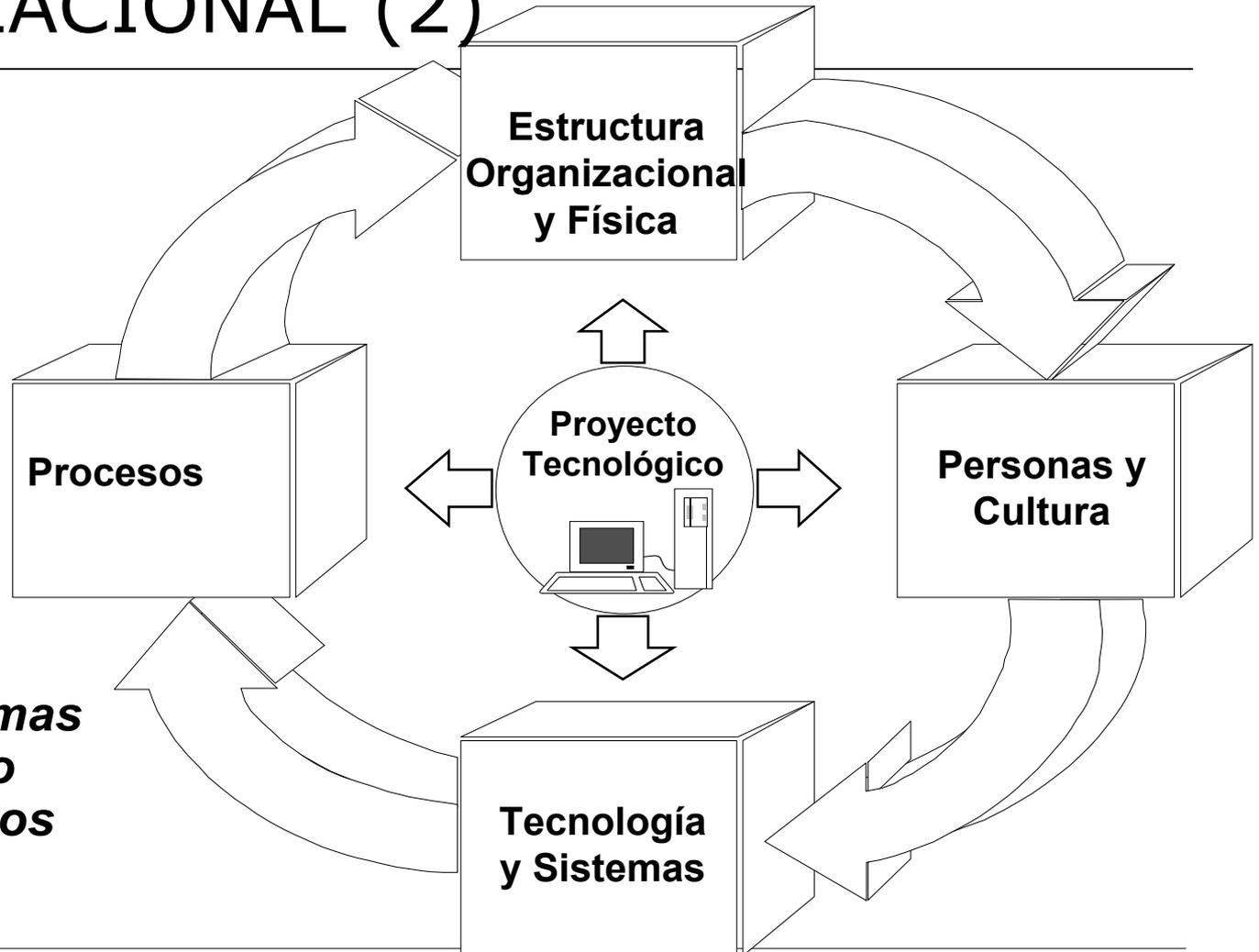
PROYECTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL:

El cambio organizacional, estados de ánimo y expectativas



PROYECTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL (2)

Un proyecto tecnológico es un proyecto de cambio organizacional



Los nuevos sistemas crean un nuevo potencial y nuevos problemas

FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO

- Considere el siguiente ejemplo.
- Año 1996, el windows 95 comenzaba a “estabilizarse”.
- Comenzaba la guerra por la Web.
- No era obvio que las soluciones basadas en web technology, tendrían buenos resultados.
- Sólo había especulaciones.

FUENTES DE RESISTENCIA ... (2)

- En los bancos, flotaba por los aires la idea de los sitios web para transacciones bancarias.
- Había que hacer algo, la competencia se adelantaba.
- En un banco X se tomó la decisión de crear un sitio web corporativo.
- ... y se fue más allá, también adoptar la tecnología web para algunos procesos internos.

FUENTES DE RESISTENCIA ... (3)

- La razón “la tecnología web es muy intuitiva y cualquier persona la puede usar”.
- El sistema antiguo funcionaba con conexión remota (telnet) hacia un sistema propietario en IBM 360.
- El sistema nuevo iba a usar una interfaz web con conexión a una BD relacional.
- Mientras tanto, ambos sistemas “conviven”.
- Se lanza la intranet corporativa con “bombos y platillos”.
- Se suponía que todo mundo usaría una interfaz “tan lógica e intuitiva” además que el antiguo Windows 3.11 era reemplazado por el Windows 95.

FUENTES DE RESISTENCIA ... (4)

- Resultado:
 - Los usuarios bootearon sus PC en modo DOS.
 - Nunca usaron ni la interfaz web ni el windows 95.
 - A través de DOS siguieron conectándose remotamente al antiguo IMB 360.
- ¿Qué pasó?
 - No se planificó correctamente el cambio.
 - No se mostró cuales eran los beneficios.
 - No se hizo gestión del cambio.
 - Demasiados supuestos erróneos.
- Los nombres y sistemas han sido cambiados para proteger a los inocentes. Además que este es sólo un ejemplo ilustrativo, pero real de lo que puede pasar sino se gestiona el cambio.

LOS SISTEMAS ALTERAN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- La tecnología habilita:
 - Amplio acceso a la información
 - Toma de decisiones más informada
- Sólo se logra si la organización tiene:
 - Procesos integrados
 - Medidas de desempeño
 - Equipos multifuncionales
 - Personal capacitado para tomar decisiones

LOS SISTEMAS ALTERAN LA FORMA COMO SE REALIZA EL TRABAJO

- La tecnología permite:
 - Acelerar los procesos
 - Eliminar actividades perdidas
 - Integración entre los distintos procesos de la organización
- Sólo se logra si la organización ha:
 - Rediseñado los procesos para aprovechar el potencial de la tecnología
 - Administrado el proceso de cambio a nivel de los afectados
 - Realizado el ajuste organizacional y recursos para aprovechar la tecnología

LOS SISTEMAS ALTERAN LOS NIVELES DE AUTORIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

- La tecnología permite:
 - Llevar la responsabilidad hacia todos los niveles de la organización
 - Una mejor toma de decisiones del personal dueño de los procesos
- Sólo se logra si la organización tiene:
 - Personal entrenado para analizar y procesar la información
 - Definiciones claras de los nuevos roles y responsabilidades
 - Sistemas de recompensa (incentivos) coherente con los nuevos roles

Matriz de Cambio
(antecedentes y SW en
<http://ccs.mit.edu/moc/>)

Matriz de Cambio (MoC)

- Herramienta para administrar el proceso de cambio (derivado de un rediseño)
- El éxito depende de la coordinación simultánea entre varios factores
 - Capturar relaciones entre prácticas de trabajo, permite alcanzar un cambio coordinado (en vez de aislado)
- Antecedentes Econométricos
 - Los cambios organizacionales complementarios son (al menos) igual de importantes que las inversiones en TI, para el incremento de la productividad

Etapas de la MoC

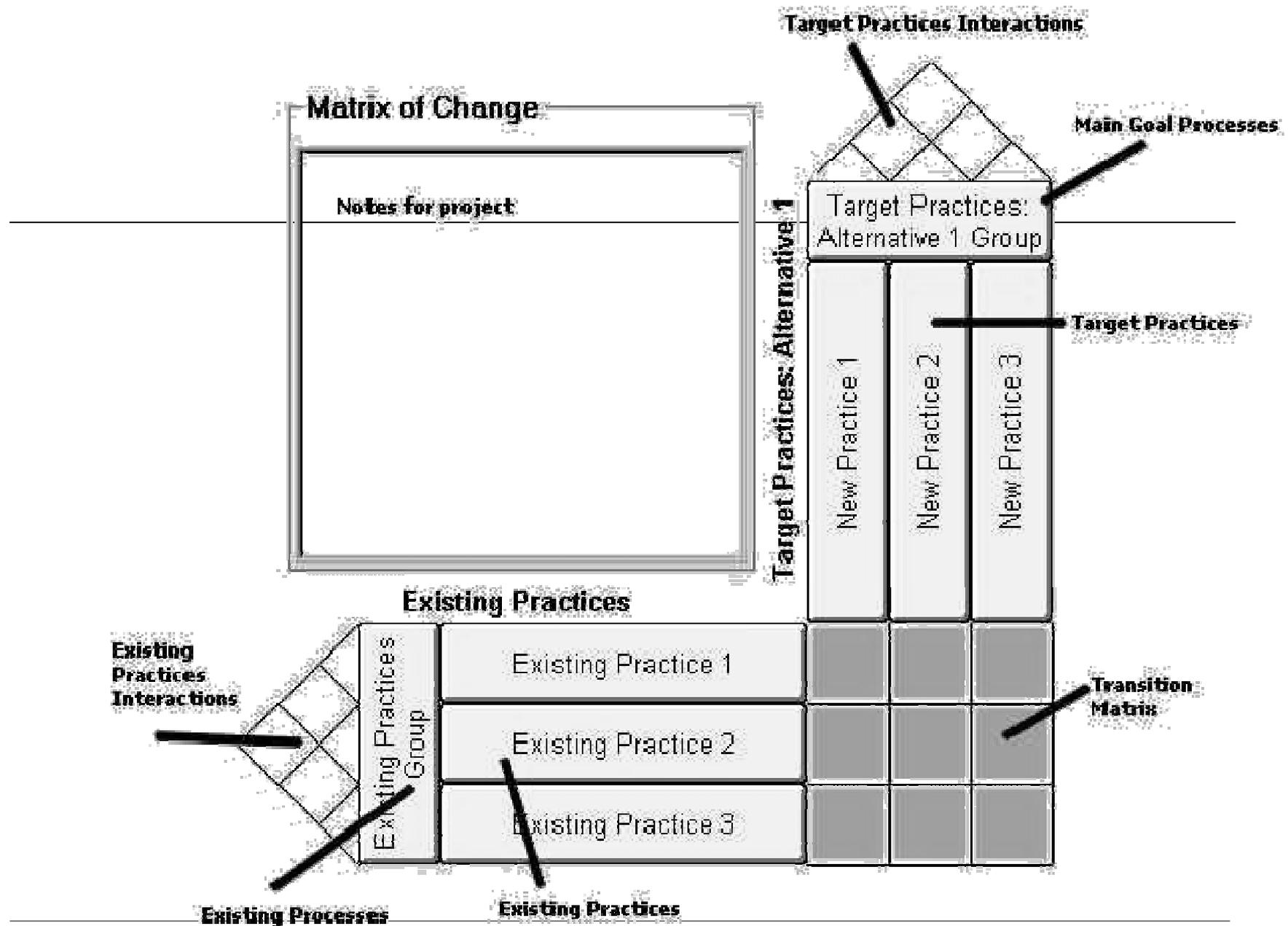
- Identificar procesos críticos
 - Equipo multidisciplinario
 - Listar: Objetivos y formas de crear valor
 - Obtener detalladamente las: Prácticas existentes y Prácticas objetivo
- Identificar interacciones en el sistema (de refuerzo o interferencia, + o -)
 - Actual y Objetivo
 - En base a teorías, estadísticas o experiencia

Etapas de la MoC (2)

- Identificar las interacciones de transición
 - Refuerzo (+) o interferencia (-), al pasar de las prácticas actuales a las prácticas objetivo
- Evaluación de agentes involucrados
 - Valoración de prácticas

Construyendo la MoC

- La MoC consta de tres matrices:
 - La matriz horizontal, la cual representa el sistema actual en la organización.
 - La matriz vertical, la cual representa lo que deseamos para el sistema.
 - La matriz de transición, la cual hace de puente entre las dos anteriores.
- La Moc provee de una evaluación a cinco niveles, permitiendo a los tomadores de decisiones asignar la importancia de las practicas y procesos en análisis.



Construyendo la MoC (2)

- Identificando la existencia de metas y procesos de negocio
- Identificando las interacciones del sistema.
- Identificando las transiciones y explorando alternativas.
- Asignando niveles de importancia.
- Ver ejemplo detallado en <http://ccs.mit.edu/moc/buildmatrix.html>

Implicancias de la MoC

■ Factibilidad

- Coherencia y estabilidad: Actual y objetivo
- Dificultad de la transición

■ Secuencia

- Remover prácticas actuales sin efectos o que soportan muchas otras prácticas actuales
- Remover bloques completos. Luego, se pueden hacer altos
- Implementar prácticas objetivo que complementan las actuales o soportan muchas otras prácticas objetivo

Implicancias de la MoC (2)

- Velocidad y naturaleza del cambio
 - Determinar grupos de prácticas a cambiar simultáneamente
 - La velocidad del cambio dentro de un bloque debe ser alta, mientras que la velocidad entre bloques puede ser lenta
 - Historial de resistencia implica minimizar tiempos de transición
 - Cambios radicales pueden ser realizados en etapas incrementales (adoptadores tardíos pueden acceder al *know how* o *know why* de los adoptadores tempranos) o de golpe

Implicancias de la MoC (3)

- Evaluación de los diferentes intereses involucrados en el proceso
 - Valor dado a Prácticas Actuales o Prácticas Objetivo por los agentes involucrados, implica su nivel de apoyo al cambio
 - Hay que considerar Incentivos y Valor neto agregado
- Locaciones
 - Pueden referirse a Modelos Mentales (objetivos, valores, sistemas, estructuras)
 - Considerar: Nueva o Adaptación de la actual

Sistemas Complejos

- Pasos intermedios
 - A a D puede requerir:
 - A a B, B a C, C a D

