



# ASUNTOS CLAVE SOBRE LAS NTIC PARA DIRECTIVOS, ESPECIALISTAS Y CONSULTORES.

Dr., MSc., Ing. Angel Luis Portuondo Vélez. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.

## INTRODUCCIÓN

Leyendo el reciente libro "Business @ The Speed of Thought" del conocido Bill Gates (1) y dada la necesidad imperiosa del empleo eficaz y eficiente de las NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), consideré interesante tomar algunas de las sugerencias y preguntas que hace el autor de dicho libro al final de cada capítulo, con el objetivo de divulgar un conjunto de aspectos que deben ser de obligado análisis y reflexión por nuestros directivos, especialistas y consultores en este colosal esfuerzo que se hace en el país y que forma parte del proyecto de Informatización de la Sociedad Cubana.

Las llamadas "Lecciones" y "Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital", como le llama Gates, las relacionaré en el mismo orden en que aparecen en su obra, aunque haremos algunos comentarios y recomiendo variar el enfoque con que se mire en algunos casos, ya que se pueden aplicar también, a mi criterio, en las actividades de servicio, independientemente de que al final se tocan algunas de estas como la Salud, Educación y Comunidad.

Este artículo, y sin lugar a dudas, la lectura del libro por los interesados, ayudará a especialistas y consultores a diagnosticar el funcionamiento de los

sistemas y conceptos en uso, así como para el diseño estratégico de los mismos, pudiendo emplearse en forma de "lista de chequeo" si lo estiman conveniente.

## LOS DOCE PASOS CLAVE

Según Gates, para hacer que el flujo de información digital sea parte intrínseca de la organización, deben seguirse doce pasos clave centrados en tres grandes áreas: El **Trabajo Calificado**, las **Operaciones** del Negocio y el **Comercio**.

### Para el Trabajo Calificado se debe:

- 1.- Insistir en que la comunicación fluya a través de la organización sobre correo electrónico de manera que se pueda actuar sobre las noticias con velocidad de reflejo. Esto se hace ya en Cuba en algunos organismos como el SIME y el MINBAS y evidentemente ha representado bastantes beneficios, sobre todo en eficiencia y eficacia, además de ahorros.
- 2.- Estudiar los datos de venta "on line" para encontrar patrones y compartir reflexiones fácilmente. Comprender las tendencias globales y personalizar el servicio para los clientes individuales. Evidentemente se debe partir de que la

organización hace esto ya, aunque sea a mano. Si no se hace hay que introducir el mecanismo de análisis y toma de decisiones que debe formar parte de una empresa real.

3.- Utilizar las computadoras personales para el análisis de los negocios y cambiar la forma normal de trabajo de los especialistas y asesores hacia un trabajo de pensamiento de alto nivel sobre productos, servicios y rentabilidad.

4.- Emplear herramientas digitales para crear equipos virtuales interdepartamentales que puedan compartir conocimientos y trabajar sobre las ideas de los demás en tiempo real y a través del mundo entero. Utilice los sistemas digitales para capturar la historia corporativa a fin de que pueda ser utilizada por cualquiera.

En este aspecto merece la pena detenernos un momento a reflexionar sobre el elemento “valores” de la organización. Precisamente una de las vías más fáciles que se puede tener hoy en día a mano para garantizar dejar para la Historia y las nuevas generaciones el legado de los valores revolucionarios de la entidad. Esa es la base de todo lo demás. Por medio de esto se puede tener una sala de historia “virtual”, donde este recogida la historia de la entidad, sus logros, sus fracasos, sus héroes y mártires, en fin lo que conforma los verdaderos valores organizacionales éticos, morales y revolucionarios. Eso se utilizaría para que los nuevos trabajadores conozcan los valores compartidos, afianzaría la cultura organizacional y ayudaría al desarrollo de los hombres y mujeres de la organización. (2)

5.- Convertir cada proceso con papeles en procesos digitales eliminando los cuellos de botella administrativos y liberando a los especialistas y asesores para tareas más importantes.

En este punto sería conveniente que los especialistas y directivos analizaran los verdaderos procesos empleando las diferentes técnicas y herramientas que para ello se utilizan a fin de poder tener

una clara idea de cuál es o son los procesos que añaden valor al producto o servicio y tomar las decisiones pertinentes. (3)

**Para las Operaciones del Negocio se debe:**

6.- Emplear herramientas digitales para eliminar puestos de trabajo de una sola tarea o convertirlos en puestos con valor añadido que utilicen las habilidades del trabajador calificado.

Sobre esto hay algunas cosas escritas, sobre todo en lo referente al llamado “enriquecimiento laboral”, que no es más que eso mismo, lograr concentrar en los puestos de trabajo varias tareas que puedan ser ejecutadas por la misma persona con nuevas habilidades. Hay otras formas de hacerlo, véase (4) y (5).

7.- Crear un lazo digital de retroalimentación para mejorar la eficiencia de los procesos físicos y mejorar la calidad de los productos y servicios creados. Cada empleado debe ser capaz de seguir fácilmente todos los elementos clave que necesita para su trabajo.

8.- Emplear los sistemas digitales para orientar inmediatamente las quejas de los consumidores hacia la gente que puede mejorar el producto o servicio. Esto da resultados asombrosos cuando se emplea adecuada y profesionalmente, aunque sea mediante documentos. Es una especie de “buzón virtual de quejas y sugerencias.....”

9.- Utilizar la comunicación digital para redefinir la naturaleza del negocio y las fronteras alrededor del mismo. Vuélvase más grande y más sustancial o más pequeño y más íntimo, según lo justifique la situación de los consumidores.

**Para el Comercio se debe:**

10.- Intercambiar información por tiempo. Reduzca el tiempo ciclo empleando transacciones digitales con todos los suministradores y socios, y transforme cada proceso del negocio en una entrega justo a tiempo.

11.- Utilizar la entrega digital de ventas y servicios para eliminar los intermediarios de las transacciones con los clientes. Si usted es intermediario, emplee herramientas digitales para añadir valor a las transacciones.

12.- Use herramientas digitales para ayudar a los consumidores a resolver problemas por sí mismos, y reserve el contacto personal para responder a necesidades complejas de clientes de alto valor.

## **I.- EL FLUJO DE INFORMACION ES SU SANGRE VITAL**

### **A.- Dirigir con la Fuerza de los Hechos.**

#### **Lecciones:**

- ❖ El flujo de información es el primer diferenciador para los negocios en la era digital.
- ❖ La mayor parte del trabajo en cualquier negocio es “trabajo de información”, un término acuñado por Michael Dertouzos para describir el pensamiento humano aplicado a los datos requeridos para resolver un problema.
- ❖ Los dirigentes intermedios necesitan tantos datos sobre el negocio como los ejecutivos, pero a menudo, tienen menos.
- ❖ Las reuniones improductivas, o las reuniones que en general implican actualizaciones de la situación son signos de un pobre flujo informativo.

#### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Dispone de un flujo de información que le permita dar respuesta a las preguntas fuertes sobre lo que sus clientes y socios piensan sobre sus productos y servicios? ¿Qué mercados está perdiendo y por qué? ¿Cuál es su verdadero filo competitivo?
- ➔ ¿Su sistema de información simplemente tritura números en la trastienda o ayuda directamente a resolver problemas de los clientes o consumidores?

### **B.- ¿Puede su Sistema Nervioso Hacer Esto?**

#### **Lecciones:**

- ❖ La gente de negocios necesita quitarse de arriba la noción de que la información es difícil de obtener.
- ❖ Una mejor información puede ampliar el papel de los gerentes de ventas pasando a ser de “cerradores” de grandes tratos a ser gerentes de negocios.
- ❖ Unir la información correcta con la gente correcta mejorará dramáticamente la capacidad de la organización para desarrollar y actuar sobre las oportunidades estratégicas de negocio.
- ❖ El integrar la información de ventas con los socios no solo linealiza el proceso de informar, sino eleva las discusiones de negocios a niveles más estratégicos.

#### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ Los datos importantes ¿Son escogidos solo para ser utilizados una sola vez de manera especial o pueden los empleados tener acceso a ellos de forma diaria?
- ➔ Haga una lista de las preguntas más punibles sobre su negocio ¿Su sistema de información da los datos para responderlas?
- ➔ ¿Permite su sistema de información señalar las áreas de ventas que ofrecen las mayores oportunidades o que necesitan la mayor atención?

### **C.- Crear una Oficina Sin Papeles**

#### **Lecciones:**

- ❖ La información digital permite obtener logros en los procesos que son imposibles con sistemas de papeles.
- ❖ Saque la cuenta de todos sus modelos y documentos. Comience con las áreas de gran cantidad de papeles tales como Abastecimiento y Recursos Humanos, desarrolle programas para reemplazarlos de forma digital.

❖ Un enfoque de autoservicio puede manejar el 90% de las necesidades de los empleados administrativos

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Dispone de modelos electrónicos para las más importantes aplicaciones internas del negocio?
- ➔ Tiene gente moviendo información, o sus computadoras manejan los flujos de procesos rutinarios mientras la gente maneja las excepciones y los asuntos de valor añadido?
- ➔ ¿A medida que incorpora nuevas aplicaciones obtiene mayor sinergia o más complejidad?

## **II.- COMERCIO: INTERNET LO CAMBIA TODO**

### **D.- Móntese en el Cohete de la Inflexión**

#### **Lecciones:**

- ❖ La mayoría de las transacciones se convertirán en transacciones digitales de autoservicio, y los intermediarios evolucionarán para añadir valor o perecerán.
- ❖ El servicio al consumidor se convertirá en la función primaria de valor añadido en todo negocio.
- ❖ El ritmo de cambio y la necesidad de una atención más personalizada llevará a las compañías a adoptar internamente procesos digitales.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Se ha familiarizado su equipo de dirección con Internet y ha tomado tiempo para preparar una visión sobre cómo cambiará el negocio en la próxima década? ¿Está trabajando con su equipo de Informática o Tecnologías de la Información para implementar técnicamente esa visión.

### **E.- El Intermediario Debe Añadir Valor**

#### **Lecciones:**

- ❖ Internet ayudará a alcanzar “capitalismo libre de fricción” al poner al comprador y al vendedor en contacto directo y brindando más información a ambos de uno respecto al otro.
- ❖ Mientras Internet rebaje los costos de las transacciones, el intermediario desaparecerá o evolucionará para añadir nuevo valor al producto.
- ❖ Solo unos pocos negocios tendrán éxito por tener los precios más bajos, de manera que la mayoría necesitará una estrategia que incluya servicios al consumidor.
- ❖ Si sigue un enfoque hacia el servicio, arme a sus trabajadores calificados con herramientas de información digital para conectarse con los clientes y dirigir esas relaciones.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Le permite su sistema informático a los trabajadores calificados emplear la mayor parte de su tiempo analizando información en lugar de recopilarla?
- ➔ Está empleando servidores para integrar las aplicaciones provenientes de múltiples fuentes, particularmente aquellas de los sistemas más viejos e inflexibles?
- ➔ Tiene una sola infraestructura para apoyar las aplicaciones para sus trabajadores calificados internos y sus clientes?

### **F.- Toque a Sus Clientes**

#### **Lecciones:**

- ❖ Un sitio Web exitoso demanda la creación de una nueva experiencia para el cliente que saque ventaja de las capacidades únicas de la Internet.
- ❖ Los éxitos en Web requieren de una comprensión corporativa de alto nivel sobre las capacidades de Internet y el apoyo a los proyectos iniciales de prueba – inversión.
- ❖ La mayoría de sus interacciones con los clientes en Internet evolucionarán para implicar apoyo en lugar de ventas, y la naturaleza de “a viva voz” de Internet significa que es muy costosa si los clientes tienen poca experiencia en su sitio.

- ❖ Un buen sitio Web puede ayudar a convertir a los vendedores en consultores.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Permite su sistema nervioso digital brindar una experiencia personalizada a los clientes que van a su sitio Web?
- ➔ Permite su sistema nervioso digital intercambiar activos físicos por información?
- ➔ Permite su infraestructura Web incorporar fácilmente en el futuro respaldo de vídeo y teléfono?

### **G.- Adoptar el Estilo de Vida Web**

#### **Lecciones:**

- ❖ A medida que van disminuyendo los precios de las computadoras personales y más hogares se conectan, el estilo de vida Web moverá la mayoría de las transacciones de los consumidores online.
- ❖ El estilo de vida Web cambia la forma en que los negocios se relacionan con los consumidores y los gobiernos se relacionan con sus ciudadanos. En última instancia el estilo de vida Web pone al consumidor – ciudadano al mando de la relación.
- ❖ La convergencia de la computadora personal y la televisión crearán una nueva experiencia al usuario, y una nueva programación y medio de publicidad.

Evidentemente no se tiene puede perder de vista que esto solo parece que será para el primer mundo.....

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Ha comenzado Ud. a interactuar con sus clientes por Internet?
- ➔ ¿Ha considerado qué sistemas digitales y herramientas necesitará cuando la mayoría de sus consumidores prefieran llevar a cabo sus negocios vía Web en lugar de por la vía de los métodos tradicionales?

### **H.- Cambio en las Fronteras del Negocio**

#### **Lecciones:**

- ❖ El Web redefine las fronteras entre organizaciones y entre la gente y organizaciones; le permite a organización estructurarse a sí misma para ser más eficiente.
- ❖ El estilo de trabajo Web hace posible a los empleados teleconmutarse y colaborar con empleados y socios en otros lugares.
- ❖ El Web permite a las grandes organizaciones parecer que son más pequeñas y más flexibles, y a las pequeñas compañías convertirse efectivamente en mucho más grandes de lo que son.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Le permite su sistema digital trabajar sin tachas con profesionales tales como abogados y contadores que están “fuera” de las paredes corporativas?
- ➔ ¿Permite su sistema digital ayudarle a centrarse en sus competencias nucleares y dejar a la contratación (outsourcing) todo lo demás?
- ➔ ¿Le permite su sistema digital hacer un balance de cargas de trabajo de manera más eficiente?

### **I.- Primero Llegue al Mercado**

#### **Lecciones:**

- ❖ El tiempo para comerciar se está encogiendo para cada negocio aunque se vendan productos físicos o informativos. Empleando información digital para ser el primero en comerciar puede cambiar radicalmente su posición competitiva.
- ❖ El asunto de “velocidad” más importante a menudo no es técnico, sino cultural. Es convencer a todo el mundo de que la supervivencia de la compañía depende de todo el mundo moviéndose tan rápido como sea posible.
- ❖ El moverse hacia una empresa de paquetes de planificación de recursos le ayudará a inculcar el rigor y la

normalización que necesita en su información financiera.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Emplea Ud. flujo de datos digitales para lograr un período de recuperación más rápido, mayor calidad y menores precios?
- ➔ ¿Dispone de vínculos electrónicos entre los productores, suministradores, ventas y otras funciones de manera que se comprima el ciclo de planificación?
- ➔ ¿Tiene sistemas digitales que le permitan reaccionar ante los cambios de producción dentro del mismo turno de 8 horas de trabajo?

### **III.- DIRIGIR EL CONOCIMIENTO PARA MEJORAR EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **J.- Las Malas Noticias deben Viajar Rápido**

##### **Lecciones:**

- ❖ La capacidad de una organización para responder a eventos no planeados, buenos o malos, es el indicador primario de su capacidad para competir.
- ❖ Estratégicamente una función importante del máximo dirigente de la organización es buscar malas noticias y alentar a la organización a reaccionar ante ellas. Los empleados deben ser alentados a compartir tanto las malas noticias como las buenas.
- ❖ Mientras más plana sea la jerarquía corporativa, es más fácil que los empleados comuniquen las malas noticias y actúen sobre ellas.
- ❖ La iniciativa personal y la responsabilidad prosperan en un ambiente que alienta la discusión.
- ❖ Recompense al fracaso provechoso – experimentación.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Le permiten sus sistemas digitales conocer las malas noticias en cualquier parte de la organización y comunicarlas rápidamente?

- ➔ ¿Le permiten sus sistemas digitales acopiar los datos necesarios y poner equipos a trabajar sobre ellos de forma rápida?

- ➔ ¿Puede conformar equipos virtuales de departamentos o geografías separadas?

#### **K.- Convertir las Malas Noticias en Buenas**

##### **Lecciones:**

- ❖ Abraza las malas noticias para aprender dónde necesita el mayor perfeccionamiento.
- ❖ Los clientes más descontentos son su mayor fuente de aprendizaje.
- ❖ Implemente políticas y estructuras de negocios que unan las quejas directamente a una solución rápida.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Puede capturar y analizar electrónicamente la retroalimentación de sus clientes para encontrar cómo quieren ellos que se mejore su producto o servicio?

- ➔ ¿Le permite su sistema digital entregar rápidamente la retroalimentación de sus clientes a los empleados que pueden resolver el problema?

- ➔ ¿Puede responder rápidamente a la retroalimentación electrónica de sus clientes?

- ➔ ¿Puede conducir las preguntas simples de los clientes a su sitio Web y reservar su apoyo telefónico para preguntas difíciles de sus clientes?

#### **L.- Conozca sus Números**

##### **Lecciones:**

- ❖ Saber sus números es más que balancear sus libros mensualmente. Es ser capaz de utilizar los datos para mercadotecnia y ventas así como para propósitos financieros.

- ❖ Un número en un papel es un punto muerto, un número en forma digital es el comienzo de un pensamiento con sentido y de acción.

- ❖ Números rápidos y precisos hacen posible que la acción de los consumidores conduzca a una reacción inmediata por Usted y sus asociados.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Sus sistemas digitales capturan sus datos del negocio en el punto de origen y en cada interacción con sus clientes y socios?
- ➔ ¿Puede integrar los números de sus socios con los suyos?
- ➔ ¿Tiene una base de datos completa de sus consumidores de manera que pueda sacar ventaja de ello?

### **M.- Cambiar a la Gente hacia el Trabajo de Pensar**

#### **Lecciones:**

- ❖ El software analítico le permite cambiar los recursos humanos de la rutina de la recopilación de datos a un servicio de valor añadido al consumidor y de apoyo cuando el toque humano hace una profunda diferencia.
- ❖ Aplique el análisis de software primero a aquellos aspectos de su negocio donde es más capaz de actuar sobre los resultados.
- ❖ Considere cómo el movimiento de la publicidad masiva a la publicidad centrada cambiará el enfoque de su mercadotecnia.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Puede hacer un análisis sofisticado de los patrones de compra de los consumidores y utilizar los resultados, lo mismo para un análisis de tendencia que para un servicio especializado?
- ➔ ¿Puede determinar qué grupos de consumidores son los más lucrativos y los menos lucrativos para su organización, por nivel de ingresos, grupo etario, localización geográfica u otra información demográfica?
- ➔ ¿Permite a su gente su sistema digital cambiar, de tratar con la rutina, a tratar con las excepciones?
- ➔ ¿Tienen sus empleados acceso digital fácil a los números? ¿Pueden ir

desde los resúmenes a datos detallados? ¿Pueden ver los números en dimensiones diferentes y pivotear a través de esas dimensiones?

### **N.- Eleve el Cociente de Inteligencia Corporativo**

#### **Lecciones:**

- ❖ Aliente el compartir conocimientos mediante políticas, recompensas y proyectos específicos que establezcan una cultura de compartir conocimientos.
- ❖ Los equipos deben ser capaces de actuar con la misma unidad de propósito y orientación, como los individuos bien motivados.
- ❖ Cada nuevo proyecto debe conformarse directamente sobre el aprendizaje de cualquier proyecto similar que se haya hecho en cualquier parte del mundo.
- ❖ El entrenamiento debe estar disponible en cualquier buró de los empleados al igual que en las aulas. Todos los recursos para el entrenamiento deben estar on-line, incluyendo sistemas que brinden retroalimentación sobre el entrenamiento.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Tiene un almacén, archivo o depósito digital donde preserve y aumente el conocimiento acumulado de su organización?
- ➔ ¿Permite su sistema digital acceder en conjunto a datos numéricos y no numéricos?
- ➔ ¿Pueden los empleados, socios y proveedores tener acceso a conocimientos corporativos apropiados con unos pocos comandos simples?
- ➔ ¿Asegura su sistema de información que se hacen reuniones apropiadas a medida que los productos se mueven a través de su desarrollo?

### **O.- Grandes Ganancias Requieren Grandes Riesgos**

### **Lecciones:**

- ❖ Para ganar en grande, algunas veces tiene que correr grandes riesgos.
- ❖ El riesgo apoyado por un flujo de información digital podría ser la única mayor forma de crear logros en productos y mercados.
- ❖ Con la producción Ud. trueca información por inventario. Con industrias implicadas Ud. trueca información por riesgo.

## **IV.- TRAIGA REFLEXION A LAS OPERACIONES DE NEGOCIOS**

### **P.- Desarrollo Procesos que Faculten a la Gente**

#### **Lecciones:**

- ❖ Mientras más trabajadores de línea comprendan los sistemas internos de producción más inteligentemente podrán hacer funcionar dichos sistemas.
- ❖ Los datos en tiempo real de los sistemas de producción le permiten programar los mantenimientos antes de que se rompa algo.
- ❖ El vincular la compensación con la mejora de la calidad funcionará solo con la retroalimentación en tiempo real de los problemas de calidad.
- ❖ Se acabarán los trabajadores por tareas. Sus trabajos serán automatizados o combinados con tareas mayores que demandan trabajo calificado.
- ❖ Mire a ver cómo dispositivos portátiles y redes inalámbricas pueden extender sus sistemas de información dentro de la fábrica, almacenes y otras áreas.

#### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Pueden los trabajadores de línea tener acceso a datos en tiempo real de manera que puedan mejorar la calidad del producto?
- ➔ ¿Puede integrar sus sistemas de producción con los otros sistemas en la organización, por ejemplo, para extraer datos de los procesos de producción para llevar a cabo el control de inventario o coordinar producción con ventas?

### **Q.- La Tecnología de la Información permite la Reingeniería .**

#### **Lecciones:**

- ❖ Ataque los problemas de procesos desde diferentes perspectivas y emplee la tecnología para crear procesos lineales que nunca fueron posibles anteriormente. Retroalimente los procesos periódicamente.
- ❖ Rediseñe los procesos para entregar un flujo de información óptimo y resolver sus problemas importantes del negocio.
- ❖ Los problemas de procesos llevan a la simplificación: tener el menor número de empleados involucrados en el menor número de lugares donde intervengan las manos.
- ❖ Los líderes de los negocios, no solo en la tecnología de la información, deben poseer decisiones sobre los procesos que involucran la tecnología.
- ❖ Un proceso miserable consumirá diez veces más horas que el trabajo que realmente toma. Un buen proceso eliminará el tiempo perdido, la tecnología acelerará el trabajo real restante.
- ❖ La complejidad es la muerte de todos los proyectos de reingeniería, especialmente de aquellos que implican tecnología.

#### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Permite su sistema digital un rápido desarrollo de una solución inicial y otras mejoras escenificadas en el tiempo? ¿Se hace fácil para cada empleado seguirle la pista al status? ¿Hacen que se vean fácil las tendencias que demandan la acción de la dirección?
- ➔ ¿Puede conformar un gran proceso de varios procesos independientes pequeños y unirlos para crear un sistema eficiente?
- ➔ ¿Está utilizando un flujo de información digital para simplificar un proceso completo de principio a fin?
- ➔ ¿Evita largos ciclos de desarrollo creando soluciones modulares más pequeñas diseñadas desde el comienzo para intercambiar datos digitales?

## **R.- Tráelo como un Recurso Estratégico**

### **Lecciones:**

- ❖ El máximo dirigente debe comprender la T.I. (Tecnología de la Información) como él o ella comprenden cualquier otra función del negocio. La responsabilidad para el empleo estratégico de la T.I. no puede delegarse al Director de Informática.
- ❖ El máximo dirigente debe considerar la tecnología de información como un recurso estratégico para ayudar a la compañía a generar ganancias.
- ❖ El Director de Informática tiene que ser parte integral del desarrollo de la estrategia del negocio y debe ser capaz de articular en lenguaje simple lo que la T.I. puede hacer para ayudar a ejecutar dicha estrategia.
- ❖ Trate los costos de entrenamiento como parte de sus costos básicos de infraestructura.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Gasta cada año un pequeño porcentaje de los recursos en mantener funcionando los sistemas y un porcentaje mayor en nuevas soluciones de negocios?
- ➔ ¿Tiene varias aplicaciones de negocio de “las mejores de su clase”?
- ➔ ¿Cuánto cuesta añadir nuevas soluciones a su infraestructura actual?

## **V.- EMPRESAS ESPECIALES**

### **S.- Ningún Sistema de Salud es una Isla**

### **Lecciones:**

- ❖ El estilo de vida Web permite a los pacientes conocer más sobre su salud y tener más responsabilidad sobre ella. El estilo de vida Web brinda una nueva forma a pacientes y médicos para comunicarse.
- ❖ La atención dirigida ha brindado el ímpetu económico para ampliar los sistemas de información a la práctica clínica, pero el beneficio real de los

sistemas digitales está en mayor atención al paciente.

- ❖ Los sistemas digitales brindan una forma de crear una imagen holística del estado de salud del paciente y sus necesidades a través del ciclo completo de atención: servicios de emergencia, atención hospitalaria, mantenimiento, y análisis de tendencias.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Están diseñados sus sistemas médicos con la idea de tener los datos del paciente fluyendo ininterrumpidamente desde los servicios de emergencia al hospital y al médico?
- ➔ ¿Los sistemas digitales permiten a sus profesionales gastar menos tiempo en papeles y más tiempo en los pacientes? ¿Apoyan sus sistemas digitales a los médicos en su toma de decisiones?
- ➔ ¿Pueden brindar fácilmente datos a otra institución médica si su paciente necesita atenderse fuera de la ciudad?
- ➔ ¿Está preparado para el día en un futuro próximo en que los pacientes insistan en comunicarse mediante el Web?

## **T.- Lleve al Gobierno al Pueblo**

### **Lecciones:**

- ❖ Los gobiernos pueden utilizar el sitio Web para crear una sola cara ante el público. Ocultando la complejidad de la organización departamental interna y mejorar el servicio dramáticamente.
- ❖ Los ciudadanos, siendo más conscientes del poder del Web, no aceptarán más la idea de que los servicios del gobierno sean “segundones.” Habrá kioscos públicos que brindarán servicio a las personas que no tengan acceso a Internet en sus casas.
- ❖ Los gobiernos deben publicar información en el Web “por plantilla” y publicar los documentos impresos solo como una excepción.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Tiene un sistema de correo electrónico que abarque todo el gobierno para ayudar a linealizar las comunicaciones y mejorar la coordinación entre entidades?
- ➔ ¿Utiliza el Web para publicar información gubernamental y brindar servicios gubernamentales electrónicos directos a los ciudadanos y a los negocios?
- ➔ ¿Está comenzando Ud. a pensar en proyectos de tecnología que beneficien directamente a los ciudadanos?

### **U.- Cuando el Reflejo es Asunto de Vida o Muerte**

#### **Lecciones:**

- ❖ En los negocios así como en lo militar, el que tenga el ciclo menor de aprovisionamiento y desplazamiento es el que gana.
- ❖ Evalúe si los sistemas sensores de localización se pueden aplicar a las necesidades de su campo.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Está Ud. haciendo cosas por encima del presupuesto de I+D sobre los paquetes específicos de la industria del software o haciendo proyectos con cantidad de códigos únicos?
- ➔ ¿Está apalancando las capacidades de bajo costo del alto volumen del mercado comercial de la computación?

### **V.- Crear Comunidades Conectadas que Aprenden**

#### **Lecciones:**

- ❖ Las computadoras personales y la conectividad hacen posible los nuevos enfoques educacionales.
- ❖ Emplee la infraestructura escolar para apoyar la educación de la comunidad completa.
- ❖ El exitoso empleo de la tecnología en la clase requiere de liderazgo de la dirección de la comunidad y la escuela.

- ❖ Las escuelas necesitan nivelar el terreno de juegos con acceso a Internet para ayudar a cerrar la brecha entre los que “tienen” y los que “no tienen”.

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Tiene algún plan tecnológico que brinde un plano para el desarrollo de la infraestructura técnica para integrar la tecnología con el plan de estudios y para entrenar a los maestros?
- ➔ ¿Permiten las computadoras personales en su aula tener un mayor enfoque hacia “hacer” que permita a los estudiantes explorar, modelar experimentos, y colaborar unos con otros? ¿Permiten las computadoras en su aula hacer del aprendizaje una diversión?
- ➔ ¿Utiliza las computadoras personales para identificar los mejores enfoques de enseñanza para estudiantes individuales y hacer presentaciones de materiales diseñados específicamente a la medida de esos estudiantes?
- ➔ ¿Utilizan los maestros el correo electrónico para intercambiar ideas y coordinar planes de estudio?
- ➔ ¿Emplea la tecnología para linealizar las tareas de rutina de los administradores de escuelas y maestros?
- ➔ ¿Utiliza su escuela un sitio Web y correo electrónico para involucrar más a los padres en la educación de sus hijos?

### **VI.- Espere lo Inesperado**

### **W.- Prepararse para el Futuro Digital**

### **X.- Conforme los Procesos Digitales sobre Normas**

### **Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital**

- ➔ ¿Reduce costos y complejidad empleando paquetes de software comerciales cuando es posible?
- ➔ ¿Emplea un solo sistema de correo electrónico a nivel de organización?
- ➔ ¿Brinda su arquitectura un buen marco al máximo nivel para las aplicaciones para toda la organización mientras permite el desarrollo que viene de abajo por las aplicaciones de los departamentos?

- ➔ ¿Practica el desarrollo “tres en fila” para poder romper lógicamente las aplicaciones en tantas máquinas como necesite y cambiar diferentes partes del código sin afectar a otros?
- ➔ ¿Utiliza tecnología de componentes para integrar el software?
- ➔ ¿Está empleando tecnología normalizada de Internet?
- ➔ ¿Sus sistemas digitales unifican aplicaciones corporativas mientras facilitan desarrollos de aplicaciones departamentales?

### Conclusiones:

En realidad cuando se analizan tanto las llamadas “Lecciones” como el “Diagnóstico del Sistema Nervioso Digital” a la luz de nuestras condiciones actuales pudiéramos sentirnos un poco aplastados, pero hay que mirar esta situación con enfoque positivo. Muchas de nuestras empresas tienen necesariamente que pasar a ese estadio, otras no podrán hacerlo por ahora.

Por otra parte organizaciones de servicio como las que se mencionan aquí, o la educación, o la actividad gubernamental, sobre la base del proyecto de Informatización de la Sociedad Cubana, deben proyectarse a cómo serán en el futuro y esto puede ayudarles a ver un poco más, a definir una Visión que les haga precisar objetivos que permitan llegar a ello.

Hay cosas que se mencionan en el libro del señor Gates que no tienen cabida en nuestro enfoque, no obstante deben verse desde el punto de vista de lo positivo que pueda ser la idea en nuestras condiciones.

Es evidente que se requiere un cambio de mentalidad en el uso de la informática entre los directivos y que se utilice inteligentemente la tecnología existente en las organizaciones para tratar la información de manera más eficiente y efectiva. Planteamos inteligentemente porque un mayor empleo de la tecnología informativa no significa un mejor uso de la misma sino solo un mayor uso de la información.

Por otra parte si la información que utilizamos es inadecuada para que la entidad sea eficiente y eficaz, puede ser incluso hasta contraproducente, ya que el uso de la tecnología lo que hará es que tomemos decisiones equivocadas mucho más rápido. Solo si la información que manejamos es la adecuada las tecnologías de la información nos pueden llevar al éxito.

Según plantean algunos estudiosos (6), las nuevas tendencias en la tecnología de la información proponen un nuevo modelo más evolucionado para tratar la información, y que considera: la digitalización de la información, la convergencia de la tecnología, la multimedia y los nuevos servicios de las telecomunicaciones. Por otra parte las nuevas tendencias sociales en el empleo de la tecnología apuntan hacia: un creciente número de usuarios de computadoras, políticas de liberalización de las comunicaciones, y la conformación de organizaciones más competitivas.

No puede dejar de considerarse que los elementos esenciales del futuro, tanto en las actividades productivas como en los servicios, están en la Información, la Tecnología y el Conocimiento.

En cuanto a las nuevas tecnologías, estas tienen cuatro capacidades fundamentales para alterar un sector económico: la capacidad de alterar productos y servicios; la capacidad de crear nuevos canales de distribución; la capacidad de comprimir el espacio y el tiempo; y la capacidad de alterar los procesos industriales.

Pienso que a partir de aquí cada cual, parafraseando a un presentador de un conocido programa de la televisión cubana, puede sacar sus propias conclusiones.

### REFERENCIAS

- (1) Gates, Bill y Hemingway Collins (1999). ***“Business @ the speed of thought. Using a digital nervous system”***. Warner Books. New York, 1ed. Marzo.


(2) Portuondo Vélez, Angel Luis. (1997) **“¿Son Estos los Valores que Deben Tener los Gerentes y Dirigentes Cubanos en el Siglo XXI?”** Folletos Gerenciales 1997. No.8. Agosto 1997, pp. 23-24. CCED. Ciudad de La Habana. Cuba.

(3) Gutiérrez Rodríguez, Moraima y Portuondo Vélez, Angel Luis. (1999) **“La Dirección y los Procesos.”** Folletos Gerenciales 1999. No. 8 Agosto 1999. pp. 19-20. CCED. Ciudad de La Habana. Cuba

(4) Portuondo Vélez, Angel Luis. (1997) **“Sistemas Participativos”**

Folletos Gerenciales 1997. No.1. Enero 1997, pp. 4-8. CCED. Ciudad de La Habana. Cuba

(5) Portuondo Vélez, Angel Luis. (1997) **“Implicación, Algo Más que Participación”** Folletos Gerenciales 1997. No.2. Febrero 1997, pp. 8-10. CCED. Ciudad de La Habana. Cuba

(6) Colet, Enric (1999). **“¿Cómo Elaborar el Plan Estratégico de la Empresa?”** Fascículo 4 (El entorno y el cambio tecnológico y de la Información). Editorial: Cuadernos 5 Días. ESADE-ENDESA. Barcelona. 



# UN PROCESO PARA LA DIRECCIÓN DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

MSc. Lic.Teresa Cruz Cordero.Consultora Gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC). Universidad de La Habana.

## GENERALIDADES

Es conveniente destacar que la Metodología que se presenta constituye una guía metodológica para el proceso de Consultoría La misma es flexible y puede ser y enriquecida con la habilidad del consultor para la facilitación del proceso. Tiene un carácter integral, sistémico, participativo y pueden realizársele múltiples adaptaciones para ser utilizado en diferentes entidades, lo cual se ha probado en diferentes organizaciones.

Abarca la proyección y marcha de los cambios de la entidad en los aspectos estructurales, organizativos, funcionales y de los recursos humanos desde su etapa inicial.

No se utiliza un enfoque puro en este proceso, de Diagnóstico o Visión, lo que se ha dado en llamar "Empujar el Presente" o "Halar el Futuro", se considera que ambos pueden conjugarse, es decir se puede diagnosticar e ir proyectando, de hecho la experiencia indica que aunque se comience con el estudio del estado actual, no puede obviarse el futuro ya que hay que derivar

(desde este momento) objetivos, que están basado en una Visión aunque esta en su inicio sea, lo que le hemos dado en llamar "**Aproximación a la Visión**"

En tal sentido no se debe violentar el propio estado de evolución del cambio porque aunque la flexibilidad es un atributo tanto del éxito personal como organizacional el equilibrio también es necesario, inclusive aunque se hable del Equilibrio Dinámico. Por otro lado las organizaciones y el propio hombre deben vivir un poco más el aquí y el ahora ya que un estado demasiado futurista nos puede conducir a la utopía, si es que no se dirige este proceso con inteligencia, cuidado, tacto, precisión y siendo objetivos, con información certera y suficiente

El proceso se concibe de lo más general a lo particular, esto es, se analiza la organización desde un marco integral hasta sus eslabones más elementales dados por los puestos de trabajo sin perder el enfoque sistémico.

Se realiza etápicamente. En cada etapa se logran objetivos intermedios, los cuales permiten la realización de los siguientes pasos, de orden

superior. Puede ser utilizado por cualesquiera especialistas siempre que tenga los conocimientos de las técnicas y métodos que le permitan la conducción de este tipo de proceso

El trabajo puede culminar en cualquier etapa, de decidirse continuar debe garantizarse el cumplimiento de los objetivos y subobjetivos de las etapas, fases y tareas antes de dar curso a las nuevas acciones.

En cada una de las etapas el objeto de trabajo será un elemento más detallado de la organización y considera además de la implicación de la dirección, consultores y trabajadores en general, la adhesión de otros especialistas que pueden estar relacionados de forma directa o indirecta con la solución de los problemas planteados y para condiciones dadas. Con ello pueden incorporarse profesionales de los organismos superiores a la entidad, especialistas de centros de investigación y desarrollo, técnicos de empresas de la misma rama o sector, del mismo territorio o de organizaciones suministradoras y clientes. En todos casos se parten de las premisas de que compartan los métodos participativos – colaborativos y con el compromiso ético de lealtad a la organización.

El proceso consta de 4 etapas las que se adaptan a las condiciones concretas de la empresa y se denominan:

- **Exploración**
- **Diagnóstico**
- **Transformación**
- **Alumbramiento**

La Metodología se presentó en diferentes Eventos ha sido premiada en dos ocasiones y fue Tesis, de la autora en opción por el Título de Master en Consultoría y Desarrollo Organizacional, se aplicó en varias organizaciones.

La misma es el resultado de la investigación en el estudio del cambio

cultural - organizacional, el diseño de las estrategias en las organizaciones, enriquecida con el estudio de metodologías elaboradas para el desarrollo de consultorías, así como de la experiencia en la aplicación de este tipo de proceso en organizaciones cubanas y de la experiencia en los diferentes cursos impartidos sobre el tema tanto en Post - Grados como en Pre - Grado.

Como resultado de su aplicación se profundizó en el estudio de la Cultura Organizacional y se le ha incorporado un cuerpo de fundamentos metodológicos que contribuye a su ampliación y profundización en este sentido, para este trabajo se han tenido en cuenta otros tipos de investigaciones tanto de autores nacionales como internacionales.

En la **Etapas de Exploración** se tiene el objetivo de alcanzar un conocimiento preliminar de la entidad y una primera aproximación al convenio de que hacer, y con cuánta profundidad, en qué tiempo, con quienes trabajar y otros parámetros del proyecto, desde este momento se comienza el *Auto Conocimiento primera Fase del cambio cultural*. Esta etapa es fundamental aquí se decide la entrada o no a la organización

Las fuentes informativas que nutren el conocimiento de los consultores externos es uno de los sentidos de la búsqueda y resultan muy variadas, de carácter fundamental, verbal, interno, y externo, abarcando elementos técnicos, geográficos, históricos o resultados de la organización, así como datos del papel y lugar que ésta ocupa en su rama, sector, esfera económica, en el territorio de la nación.

En la **Etapas de Diagnóstico** se percibe el objetivo de tener un conocimiento más detallado de la organización y de su interrelación con el entorno, a la par de desarrollar una evaluación conjunta con los miembros de los sectores susceptibles de perfeccionamiento y cambio.

Se inicia con esta el movimiento de todos los recursos laborales de la entidad y el proceso de aprendizaje en el sentido de la búsqueda de un nuevo estado deseado, siendo imprescindible tocar todos los resortes motivacionales para la atención, cooperación y participación voluntaria de sus integrantes.

En adición a las fuentes informativas de la etapa de exploración, se acumulan datos de lo que se perciba - con mayor agudeza- en la observación y con el rastreo de informes estadísticos, memorias, lenguaje, imágenes, rutinas y juicios críticos que permitan la valoración de la naturaleza de la cultura de la organización., por lo que se profundiza en la fase de Auto conocimiento

La **Etapas de Transformación** tiene el objetivo de desarrollar la conceptualización de los saltos renovadores, plasmar en proyectos de las nuevas figuras que integrarán el estado deseado y formular las metas y acciones del corto y mediano plazos en función del cumplimiento de los actuales objetivos en tránsitos a los de largo alcance para lograrlo de la materialización de la visión.

De las etapas anteriores puede decirse que tenían un carácter preparatorio, de acciones involuntarias indicadas, tendientes al logro de algunas modificaciones de comportamientos de comprensión de las necesidades de evolución mental, donde las personas actuaron con expectación y en adaptación al enfoque del proceso.

En esta por el contrario, alcanzan sentimiento motivacional que facilita el desencadenamiento de las ideas innovadoras de sus miembros y la explotación de la energía que produce la cohesión grupal, aquí la fase de auto cambio cultural se hace más fuerte

Se trabaja de forma más intensa al desarrollar múltiples acciones

concretas, con gran número de grupos y se someten a consulta todas las proyecciones, lo que refuerza los estados de sentido de pertenencia y compromiso con la configuración del proyecto de cambio.

Finalmente, la **Etapas de Alumbramiento** es una mezcla de actos de evaluaciones –correcciones - nuevas proyecciones, que tienen diferentes tiempos de duración. Una acción termina cuando se ha alcanzado una meta y ésta es el inicio de otra. No obstante en el sentido de dirección que esta se proyecta, si se ha alcanzado el ideal trazado inicialmente, se llega a un punto donde una nueva proyección - regreso a punto antecedente- se hace necesario.

En esta etapa la organización tiene suficiente madurez para un trabajo de mayor independencia, pues a todo lo largo del proceso ha tenido entrenamiento, retroalimentación de los aciertos y deficiencias, experimentación de ensayo - error y alcanzando transformaciones culturales que facilitan el autodiseño de nuevos perfeccionamientos sobre bases de una metodología de trabajo conocida, que por demás se enriquece por los propios agentes de la organización.

Tres componentes que se propagan a lo largo del vencimiento de todas las etapas son la **Observación el Entrenamiento y la Retroalimentación.**

La **Observación.** Es un instrumento de acción continua que funciona como energía de alimentación a proceso y que tiene el objetivo de registrar de forma permanente datos complementarios a las informaciones conocidas, comprobaciones independientes que se requieren, y en general, recibir mensajes de todo lo que pasa a nuestro alrededor.

Se dirige fundamentalmente a las emociones, conductas o desempeños de todos los desempeños o grupos, lo que puede lograrse con atención a

una planificación sobre hechos o personas en situaciones dadas, o de forma casual.

Sus ventajas se acrecientan en tanto se hace más familiar la figura de los consultores y más espontáneos los comportamientos de los trabajadores, pues la forma en participación añade matices típicos de las reacciones, que son de alto valor.

El Entrenamiento es una vía que acelera las posibilidades de cambio sobre todas las personas y en todas las dimensiones donde se requieren nuevas mentalidades y conocimientos.

Debe ser abundante en métodos y apoyarse en todas las técnicas participativas que contribuyen a elevar las motivaciones y a enriquecer el clima de trabajo. Siempre que resulte apropiado debe concordar con los objetivos vencidos y los proyectados en breve plazo, de manera que se refuerce el proceso de aprendizaje que haga perdurable la capacidad de reproducción de perfeccionamientos similares- aunque de mayor nivel en espiral- para la permanente reinvencción de la organización.

En este sentido se satisfacen las expectativas de los individuos que se rompe el halo de misterio e incertidumbre que se crea alrededor del proceso y que no siempre es de carácter positivo. Al igual que la organización comparte con nosotros todas sus interioridades, nosotros correspondemos a ello con la claridad del proyecto que se desarrolla.

La **Retroalimentación** como su nombre lo indica nutre al proceso de la información a cerca de los efectos o consecuencias de cada acción de objetivos compartidos y facilita la regulación de todo lo que se proyecta al inducir la comparación de las desviaciones entre los resultados deseados y los reales.

Sé retroalimentan todo tipo de actos u operaciones de manera que los individuos y grupos adopten este

medio como eficiente herramienta de autocontrol.

## **DESCRIPCION DETALLADA DE LAS ETAPAS Y FASES**

Las etapas señaladas en el punto anterior se detallan a continuación.

### **ETAPA DE EXPLORACION:**

Es la fase del estudio previo, donde se obtiene un conocimiento preliminar de la organización, se logra la primera aproximación al convenio de qué tiempo, con quienes trabajar y otros parámetros del proyecto.

La información para esta fotografía de la organización se obtiene de diferentes fuentes, fundamentalmente de la propia empresa en comunicación verbal y no verbal, abarcando elementos técnicos, geográficos, históricos, resultados de la producción y los servicios, datos del lugar y papel que ocupa en su rama, sector, esfera económica, el territorio y la nación, comenzando desde esta Fase de Autoconocimiento de la cultura organizacional.

Consta de las siguientes acciones que guía el consultor externo:

Preparación de los consultores internos  
Entrevista con el patrocinador  
Entrevista con la alta dirección  
Reunión de presentación a la alta dirección  
Reunión con el grupo de preselección como consultores internos

La salida de la fase puede ser:

- Determinación de no continuar el proceso
- El diseño estratégico del proceso de Consultoría, con los detalles del procedimiento a seguir en la fase del diagnóstico.

### **ETAPA DE DIAGNOSTICO:**

En esta Etapa se persigue el objetivo de tener un conocimiento más detallado de la organización y de su interrelación con el entorno, a la par que desarrolla una evaluación conjunta de sus miembros de los factores susceptibles de perfeccionamiento y cambio.

Se inicia con ella el movimiento de todos los recursos laborales de la entidad y el proceso de aprendizaje en el sentido de búsqueda de un nuevo estado deseado, siendo imprescindible tocar todos los resortes motivacionales para la atención, cooperación y participación voluntaria de sus integrantes.

En adición a las fuentes informativas de la etapa de exploración, se acumulan datos de lo que se percibe con mayor agudeza en la técnica de observación y con el rastreo de informes estadísticos, memorias, lenguaje, imágenes, rutinas y juicios críticos, entre otros aspectos que se relacionan que permitan la valoración de la naturaleza de la cultura de la organización hacia sus estructura más interna. En este sentido se profundiza en la estructura formal e informal.

La Etapa consta de las siguientes acciones:

- Reunión de la alta dirección (tantas como sean necesarias)
- Trabajo con el grupo de consultores internos (si se decide su constitución)
- Ampliación del proceso a toda la Empresa( necesario y fundamental)
- Creación de otros grupos de trabajo ( de así considerarse necesario)
- Otras acciones que pueden considerarse de acuerdo al Diseño Estratégico de esta Etapa realizada La experiencia ha indicado la necesidad de iniciar **Pasos Preliminares de la Etapa de Transformación** ( Proyección Futura), como Aproximación a la Visión, Objetivos, entre otros que considere el consultor dada las

condiciones particulares de la organización

Los aspectos que se analizan en esta Etapa durante el proceso son: Listado de Problemas o Mejoras, Proceso Esencial, Misión Factores Claves de Éxito Areas de Resultados Claves Implicados Caracterización del Consejo de Dirección .

## PROBLEMAS O MEJORAS

Según considere el consultor dadas las condiciones específicas de a organización, decidirá de conjunto con los participantes en el proceso ¿qué identificar? .De lo que se trata es de determinar aquellas situaciones que de manera directa y negativa inciden el trabajo de la entidad, para poder concentrarse en el rediseño de ésta buscando sistemas de trabajo y nuevos paradigmas que no den cabida a estas.

Es importante señalar que los problemas no serán una lista de incertidumbres e frustraciones esimista y extensas sino, todo aquello que los miembros participantes en el proceso consideran lo desvía de un estado superior, y deseado de su organización, por tal razón es importante tener claro las situaciones que se desean cambiar.

## PROCESO ESENCIAL

El enfoque de proceso se ha ido mejorando en cuanto a no sólo diagnosticar –mediante métodos participativos – cuáles son los proceso esenciales de la organización sino concebir además el

“ Enfoque por Procesos” como vía para el rediseño de esta. En este sentido este enfoque es un valioso instrumento a la vez que practico, al momento de que los integrantes de la organización aporten al consultor los elementos necesarios para que todos juntos elaboremos los procesos esenciales. Es importante destacar que este enfoque debe incluir la satisfacción al cliente. El Cliente debe

ser una **Parte Esencial del Proceso Esencial**

La experiencia de trabajo con organizaciones utilizando este “Enfoque” indica que por lo general se tiende a la proyección hacia dentro de la organización, no identificándose las actividades básicas del ciclo del cliente dentro de los procesos esenciales de la misma.

Este debe constituir la base fundamental a partir de la cual elaborar los Mapas de Procesos que detallen las particularidades de los elementos con respecto a Entradas, Procesos, Salidas y articularlo con el Ciclo el Cliente que corresponda.

### **MISION**

La finalidad máxima que debe perseguir, aquella sin la cual no tiene sentido su existencia, lo que caracteriza la organización y por lo cual fue creada, no debe confundirse con las tareas básicas ni con las secundaria, ni con los objetivos, lo importante es que sea compartida y conocida por todos y que siempre estos se sientan plenamente identificados con ella.

Es en su definición más sencilla y comprensible “ Razón de Ser de la Organización”

La MISION no es una simple consigna, es la estrategia sintetizada, es la simiente de la Arquitectura Organizacional

Lo principal esta en lograr consenso del colectivo de dirección de la organización, sobre esta, lo que no es sencillo pero si necesario. La Misión debe ser definida, escrita y divulgada, aquí el consultor puede usar diferentes herramientas que existen para este fin de acuerdo a su consideración y validación del grupo.

Responde a determinadas preguntas, hay autores cubanos como

Portuondo<sup>1</sup> que tiene en cuenta en el momento de definir la Misión elementos, como: En qué negocio se actúa, Aspiraciones y Filosofía

### **FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

La organización tiene elementos claves, que definen su orientación, responden a la pregunta ¿dónde se gana el juego de la organización? y es ahí el lugar donde concentrar los esfuerzos, es para el consultor fundamental en cuanto a la guía del proceso

### **AREAS DE RESULTADOS CLAVES**

Son las áreas fundamentales de trabajo, son estratégicas para la organización y sin ella no cumple la misión, las mismas pueden ser cambiadas por diferentes razones, por lo que hay que estar validando las mismas.

### **IMPLICADOS:**

Son las organizaciones, organismos, instituciones, grupos de personas u otros que están directamente vinculados con la entidad y que tienen que ver de una u otra forma con el desarrollo de sus actividades y el logro de sus resultados para el cumplimiento de la Misión y la materialización de la Visión.

### **CARACTERIZACIÓN DEL DIRECTIVO EMPRESARIAL**

Durante la etapa se realizan diferentes estudios para iniciar la fase de penetración de la cultura organizacional. Entre ellos: en relación con el equipo directivo, se hace una caracterización que incluye determinados indicadores que se consideran fundamentales, entre ellos: Orientación Gerencial, Relación Grupal, Percepción del Ambiente Laboral Comunicación Motivación

---

*1 Portuondo Angel Luis, Parte IV: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Tematicas Gerenciales Cubanas .CCEDC Habana 1997*

Utilización del Tiempo Orientación al Control, Forma de Aprendizaje, Valores. otros.

En reuniones con el Consejo de Dirección se presentan y analizan los resultados de la caracterización, permite una reflexión en cuanto a:

- Elementos básicos que conforman la cultura del Consejo de Dirección
- Esbozo preliminar de las nuevas normas y valores que deben ser diseñados y asimilados en las fases de autocambio y autosolidificación de la cultura

Durante la etapa se profundiza en la Fase de Autoconocimiento de la Cultura, que comienza en la Etapa de Exploración, Perfilamos los “Principios Culturales” (Estado Cultural Deseado).

## **ETAPA DE TRANSFORMACIÓN**

La Etapa tiene el objetivo de desarrollar la conceptualización de los saltos renovadores, plasmar en proyectos las nuevas figuras que integrarán el estado deseado y formular metas y acciones del corto y mediano plazo en función del cumplimiento de los actuales objetivos en tránsito a la nueva fórmula empresarial y a las de largo alcance para lograrlo.

De las etapas anteriores puede decirse que tenían un carácter preparatorio, de acciones involuntarias inducidas, tendientes al logro de algunas modificaciones de comportamientos y de comprensión de las necesidades de evaluación mental, donde las personas actuaron con expectación interiorizando la Cultura Organizacional e identificado valores actuales que puede entorpecer la Visión.

En Etapa se alcanza un alto sentimiento motivacional que facilita el desencadenamiento de las ideas innovadoras de sus miembros y la explotación de la sinergia que produce la participación e involucración , que el

propio proceso debe inducir mediante las dinámicas grupales

Se trabaja de forma más intensa al desarrollar múltiples acciones concretas, con gran números de grupos y se someten a consulta todas las proyecciones, lo que refuerza los estados de sentido de pertenencia y compromiso con la configuración del proyecto de cambio.

Aquí aún cuando ya existe un Diagnóstico de la Cultura Organizacional, se debe continuar su profundización más aún cuando existe el objetivo de modelar los cambios culturales, entre ellos elementos fundamentales como “valores” que la organización necesita para impulsar la estrategia organizacional.

La planeación de los cambios es parte misma de su realización y se distinguen tres momentos de proyección.

### **NIVEL 1**

Conceptualización del proceso.

Direcciones de Desarrollo

Acontecimientos Externos.

Análisis - Evaluación de los Acontecimientos Externos e Internos.

### **NIVEL 2:**

Formulación de escenarios.

Declaración de la visión.

Examen crítico..

Iniciación de cambios parciales

### **NIVEL 3:**

Opciones estratégicas.

Adecuación estructural – organizativa.

Decisiones estratégicas.

Acciones estratégicas.

Barreras.

Los pasos anteriores pueden resolverse con una mayor o menor agrupación en dependencia de las condiciones concretas de la entidad y la facilidad conque fluyan las ideas en las sesiones de trabajo que se ejecutan.

La división en niveles es casi formal, aunque los mismos responden:

Proyección 1: profundización necesaria del lugar en que nos encontramos

Proyección 2: para modelar las transformaciones

Proyección 3: para decidir los caminos por donde transitar

#### La conceptualización del proceso.

Se realiza un recuento de las etapas y acciones ya realizadas y se detalla el trabajo a realizar en los tres niveles de proyección

#### Direcciones de Unidades Estratégicas de Negocio

Se listan las líneas fundamentales de productos o negocios en que se proyecta continuar o iniciar, que tendrán permanencia en el tiempo, impacto en el mercado, garantías de realización por dominio o innovación tecnológica, materiales o procesos, fiabilidad de calidad, canales de distribución reales o potenciales y otros elementos que ofrezcan ventajas competitivas.

Las UEN se corresponden con la misión de la organización y proporciona beneficios económicos y satisfacción social. Ofrecen oportunidades de efectividad y crecimiento distintos y/o requieren un planteamiento estratégico diferente, ya que tienen un entorno específico y acciones específicas.

Si bien está claro lo anterior puede existir similitud de algunos factores de éxito entre una actividad y otra por lo que es posible reagrupar estas a fin de aprovechar las posibles sinergia, así como para no multiplicar el número de situaciones distintas de la organización y de esta forma reducir el trabajo de los directivos.

La estrategia de cada UEN, es autónoma, aunque no independiente de las demás, ya que se integran en la Estrategia de la Organización, la que

no es la simple suma de las estrategias de todas ellas, es su integración, lo que requiere un análisis global.

#### Acontecimientos Externos:

Son los hechos no controlables de carácter nacional o internacional que pueden ocurrir en próximos períodos e influir directamente o de forma indirecta en las producciones o servicios que se realizarán con consecuencias positivas o negativas. Estos elementos no pueden evaluarse estáticamente.

#### Análisis -Evaluación de las Fuerzas Internas y Externas

Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización y las amenazas y oportunidades que pueden propiciar el entorno se realiza una evaluación del peso o fuerzas de cada una de ellas

Para tal fin se aplicará la técnica que el consultor considere mas apropiada a la organización, la Matriz DAFO puede ser una de ellas, la importancia está en la identificación las fuerzas, debilidades, ( Internas) amenazas y oportunidades( Externas) por separados.

#### Declaración de Escenarios

Es la declaración anticipada de los acontecimientos futuros que va a influir en el cumplimiento de la misión y reaccionar sobre la visión que se va a formular.

Aunque pueden tomarse diversos criterios, lo usual es la definición de 3 escenarios: positivo - óptimo, intermedio - medio y negativo - pésimo.

Esta definición permite la construcción de estrategias ofensivas, de mantenimiento o defensivas que se empiezan a modelar en el pensamiento.

### Visión

Una vez caracterizado el Estado Actual y definida la Misión, es necesario trazar el Estado Deseado, deben antes analizarse aspectos del entorno, por eso se realizan los pasos anteriores, no obstante ya en este momento, se tiene una ***Aproximación a la Visión la cual se analizó en la Etapa de Diagnóstico***

Esta es, si así puede decirse “ Un sueño de grandeza” pero alcanzable. Es una descripción de un estado futuro que se desea y es a la vez apremiante, además de ser una declaración de quién o qué planea usted y su organización.

La visión de la organización ha de tener en cuenta las visiones individuales de los integrantes del grupo directivo y no puede perder de vista el liderazgo de la misma.

La formulación de la visión es un ejercicio de ficción, esto debe estar claro para el consultor que requiere de la preparación de un ambiente creativo, de estímulo a las ideas novedosas y del consenso de la necesidad de saltos renovadores. No debe depender demasiado de los factores externos a organización para que realmente pueda ser controlada por esta.

Como cualquier proceso de recogida de criterios implica una depuración de ideas que se validan por el grupo, pues eso pasa a ser la máxima orientación para la estrategia de desarrollo.

La visión debe ser definida por la Alta Dirección por lo que debe tener liderazgo, ser detallada, positiva y compartida

### Examen crítico

Paso fundamental de este proceso donde se hace una comparación entre el Diagnóstico y la Visión utilizando diversas técnicas. Se repasan las acciones de proyección hasta ese

momento y se hacen las precisiones o actualizaciones necesarias.

El examen crítico permite:

Iniciar las acciones de cambio del corto y mediano plazo que se correspondan con un Estado Mínimo Alcanzable en un tiempo prudencial, contando con el Diagnostico Cultural de forma que las fuerzas facilitadoras se acrecienten y/o mantengan y las resistentes se atenúen y/o anulen.

Ratificar y/o rectificar el plan de iniciación de cambios parciales encargados a los grupos de trabajo. Es decir flexibilizar las acciones si fuesen necesario de acuerdo los resultados, alcanzado.

### Opciones Estratégicas

En este paso se determinan las alternativas según complejidad, independencia, inversiones, costos, durabilidad, impacto, beneficio, riesgos, conocimientos y otros efectos directos e indirectos, para la configuración definitiva de la estrategia.

### Decisiones Estratégicas.

A partir de las alternativas evaluadas en el paso anterior y el análisis de su factibilidad se deciden los objetivos, políticas y vías alternativas considerando todos estos aspectos en sistema con ello se proyecta la materialización del estado deseado recogido en la visión.

### Adecuación Estructural - Organizacional

Se realiza un análisis estructural de forma de precisar si las condiciones estructura - organización de funciones y grupos actuales permiten garantizar el cumplimiento de la estrategia derivada del estudio general hecho en la proyección. Esto puede concluir que en el momento actual, en el mediano plazo tengan que efectuarse cambios, lo cual se identificará con estadios de desarrollo y otros elementos para

tenerlos en cuenta inmediatamente que se presenten.

#### Acciones Estratégicas

Es el programa detallado de acciones que se realizarán en varios tiempos y que determinarán el cumplimiento exitoso, en tiempo y forma de los objetivos que se han acordado alcanzar. Contemplará según las necesidades y madurez de la organización responsables, áreas, participantes, plazos, etc.

#### Barreras

Se listan las instituciones, personas, regulaciones, estados de ánimo o cualquier otro elemento que va a constituir un freno u obstáculo para desarrollar las acciones estratégicas y se estudian las formas de sortear estos inconvenientes para que no anulen o retarden el curso de las acciones los resultados del análisis deban agregar acciones estratégicas al plan ya elaborado.

#### **ETAPA DE ALUMBRAMIENTO**

Es la cuarta y última etapa, es una mezcla de actos de evaluaciones – correcciones - nuevas proyecciones, que tienen diferentes tiempos de duración. Una acción termina cuando se ha alcanzado una meta y ésta es el inicio de otra. No obstante, en el sentido dirección que estas se proyectan, si se ha alcanzado el ideal trazado inicialmente, se llega a un punto donde una nueva proyección, regreso o punto antecedente se hace necesario.

En esta etapa la organización tiene suficiente madurez para un trabajo de mayor independencia, pues a todo lo largo del proceso ha tenido entrenamiento, retroalimentación de los aciertos y deficiencias, experimentación de ensayo - error y alcanzado transformaciones culturales que facilitan el autodiseño de nuevos perfeccionamientos sobre base de una Metodología de trabajo conocida, que por demás se enriquece por los

propios agentes de la organización.

#### **LA OBSERVACION, EL ENTRENAMIENTO Y LA RETROALIMENTACION**

Estos tres componentes de la Metodología son tan importantes como sus pasos y se desarrollan durante todo el proceso de trabajo, según se representa en el esquema que resume la secuencia de las acciones.

#### **LA OBSERVACION.**

Es un instrumento de acción continua que funciona como energía de alimentación al proceso y que tiene el objetivo de registrar de forma permanente datos complementarios a las informaciones conocidas, comprobaciones independientes que se requieran, y en general, recibir mensajes de todo lo que pasa a nuestro alrededor.

Se dirige fundamentalmente a las emociones, conductas y desempeños de todos los individuos grupos, lo que puede lograrse con atención a una planificación sobre hechos y personas en situaciones dadas, o de forma casual.

Sus ventajas se acrecientan en tanto se hace más familiar la figura de los trabajadores, pues la forma en participación añade matices típicos de las reacciones, que son de alto valor.

#### **EI ENTRENAMIENTO**

Es una vía que acelera las posibilidades de cambio sobre todas las personas y en todas las dimensiones donde se requieren nuevas mentalidades y conocimientos. Debe ser abundante en métodos y apoyarse en todas las técnicas participativas que contribuyan a elevar las motivaciones y a enriquecer el clima de trabajo. Siempre que resulte apropiado debe referir, con relación a la metodología en aplicación, en qué punto nos encontramos, cuales son los objetivos vencidos y los

proyectados en dicho plazo, de manera que se refuerce el proceso de aprendizaje que haga perdurable la capacidad de reproducción de perfeccionamiento similares aunque de mayor nivel en espiral para la permanente reinversión de la organización.

En este sentido se satisfacen las expectativas de los individuos y se rompe el halo de misterio e incertidumbre que se crea alrededor del proceso y que no siempre es de carácter positivo.

Al igual que la organización comparte con el consultor todas sus interioridades, este corresponde a ella con la claridad del proceso que se desarrolla.

## LA RETROALIMENTACION

Como su nombre lo indica nutre al proceso de la información acerca de los efectos o consecuencias de cada acción de objetivos compartidos y facilita la regulación de todo lo que se proyecta al inducir la comparación de las desviaciones entre los resultados deseados y los reales.

Se retroalimentan todo tipo de actos u operaciones de manera que los individuos y grupos adapten este medio como eficiente herramienta de autocontrol.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alonso J., Castro de F. *Cambio, cultura y Marketing*. Revista Alta Dirección. No.14, Barcelona, 1994.
2. Ambrosio, Enrique. *Cultura como base de la Estrategia Empresarial*, Alta Dirección no. 158, julio-agosto 1991.
3. Arias, Fernando. *Administración de Recursos Humanos* Ed. Trilla, México, 1985.
4. Anzuzu, José M. *Cultura Organizativa, su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la*

*Empresa*. Revista Alta Dirección No. 120, Barcelona, 1995.

5. Biasca, Rodolfo. *Downsizing. Preparando la Empresa para los años 90*. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1988.

6. Blanco, Humberto. *Notas sobre Dirección Estratégica*. Material de apoyo a la Maestría del CEEC, 1994.

7. Boris y Yoritz. *Estrategia en Acción*. Ed. Continental, México, 1989.

8. Castillo, José. *Sociología de la Empresa* Univ. Nac. de Educación a Distancia, Madrid, 1990.

9. CEEC (Colectivo de autores). *Consultoría, Métodos y Técnicas*, CEEC, UH, 1989.

10. Cruz, Teresa y Villanueva, Mirta. *Tecnología "Temir". Una fórmula para el Proceso de Perfeccionamiento Organizacional*, Ponencia, CEEC, 1993.

11. Cruz, Teresa. *Metodología de la Investigación Organizacional*. Material para la Maestría del CEEC, 1994.

12. Cruz, Teresa. *Cultura Organizacional y Mayor Calidad en la Formación del Economista*. Ponencia, CEEC, 1993.

13. Cruz, Teresa y Villanueva, Mirta. *La Consultoría y el D.O. La Tecnología TEMIR. Apuntes para un Entrenamiento* no.10, CEEC, 1993.

14. Denishaud (grupo). *Seminario Cuba-Canada . Sobre Los Recursos Humanos*, La Habana, 1992.

15. Dans, Keith, Nenston, John. *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. Ed.MC Graw HILL, México, 1990.

16. Doyle, Michael. *Creando Grandes Cambios Organizacionales*. Traducción CETED, UH .1988.
17. Doz y Prahalad. *La misión multinacional* .Ed. Free Press, EU, 1990.
18. Fernández, P. Oscar. *Dimensión Profesional y Humana del Directivo*. Revista Ideas Empresariales No.15, Madrid, 1987.
19. Garmendia, José A. *Desarrollo de la Organización y la Cultura de la Empresa*, Ed. ESIC, Madrid, 1990.
20. Gasalla Dopera, José. *Nueva Cultura Organizacional y Estrategia Empresarial*. Revista Economía Industrial no. 277, Ene-Feb, Madrid, 1991.
21. Gil Estallo, María A. *Configuración e Implantación de la Cultura en las Organizaciones*. Ed. ESIC, Market no. 53, julio-sept. 1986.
22. Jong S. Jun William. *Las Organizaciones del Mañana. Desafío y Estrategia* Ed. Trillas, México, 1980.
23. Hellert, Robert. *Las grandes decisiones de los grandes empresarios* Ed. Grijalbe, México, 1989.
24. Koonts Harold, Weiwrich, Heinz. *Elementos de Administración*. Sin referencia bibliográfica.
25. Lambin, Jean. *Marketing Estratégico* MC. Grow Hill, Madrid, 1989.
26. Katler, Philip. *Mercadotécnica*. Prentice-Hall, Hispanoamericana, SA, 1989.
27. Mc. Gregor Douglas. *El Lado Humano de la Empresa*. Ed. Mc.raw Hill, NY, 1960.
28. Margulies Newten, Raia, Anthony. *Desarrollo Organizacional. Valores, Procesos y Tecnologías*. Ed. Diana, SA, México, 1974.
29. Manso, Francisco. *El pensamiento estratégico de los modelos mentales*. Revista. ESIC-MARKET no. 70 España, 1990.
30. Morgan, Gareth. *Imágenes de la Organización* . Ed. Rama. 1990.
31. Ortíz, Santiago. *Consultoría y el Cambio en las Organizaciones*. Material de apoyo a la Maestría del CEEC, 1994.
32. Osgood, William R. *Bases del Éxito en la Gerencia de Empresas* Ed. Nirma, Colombia.
33. Otero, Dania. *Desarrollo Organizacional*, Material de apoyo Maestría del CEEC, 1994.
34. Otero, Dania. *Cultura Organizacional*, Material de apoyo Maestría del CEEC, 1994.
35. Otero, Dania, Villanueva Mirta y García Silvia. *La Consultoría como Proceso de Cambio en la Cultura Organizacional*, Informe de Investigación, CEEC, 1992.
36. O.I.T. *La Consultoría de Empresas Guía para la Profesión*. Ed. Limosa, 1986.
37. Pérez Narbona, Jorge. *El Proceso de Consultoría en la Capacitación de los Cuadros de Dirección*, CETED, UH, 1989.
38. Pérez Narbona, Jorge. *El Proceso de Consultoría Integral Colaborativa de Nuevo Tipo*. Serie no. 003 , CETED, UH. Marzo, 1989
39. Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. Ed. Continental SA, México, 1989.
40. Pumpin, Cuno y otros. *La Cultura de las Empresas*. Revista L'Informativa no. 85, 1985.
41. Rodríguez, Fco. y Barreiro, Luis. *Técnicas para trazar estrategias en una organización*, CETED, UH, 1989.

42. Schein, Edgar H. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Plaza y Janes Ed. SA. Barcelona, 1984.

43. Senge, Peter M. *La Quinta Disciplina* E. Granica, 1992.  
