

Unidad 2 - 1

Mejora de procesos

Son las actividades realizadas con el fin de cambiar la forma de funcionamiento de un sistema, para mejorar la satisfacción de los clientes, la calidad del producto y/o servicio, la rentabilidad, el posicionamiento/imagen y reducir riesgos.

El concepto de mejora parte de la premisa de que el diseño del sistema está definido y que se han establecido las normas para su operación.

1. Se analiza el problema y se identifica el proceso que presenta fallas.
2. Se determinan los estados, condiciones y conductas actuales.
3. Se comparan las condiciones reales y esperadas.
4. Se sacan conclusiones de los hechos conocidos, mediante un proceso de deducción y se determina el nivel de cambios requerido.

El análisis realizado, debe mostrar hasta que punto las relaciones con otros sistemas pueden verse modificadas.

Actividades

- Establecer objetivos: Mejorar tiene un costo y hacerlo debe generar un impacto directo en los resultados. Los objetivos deben ser cuantificables.
- Analizar el estado actual: para definir cuáles son los problemas y cuál es el nivel de cambio requerido.
- Identificar el nivel de cambio: Priorizar problemas y definir estrategias de mejora.

- Planear el proyecto de cambio: Para asegurar lograr el objetivo en un plazo determinado con un presupuesto dado, los esfuerzos deben administrarse como proyectos.
- Armar el equipo: Cantidad y calificación adecuada de recursos.
- Implementar el cambio: capacitar al personal, brindar soporte.
- Monitorear lo implementado

Resistencia al Cambio

Si no se gestionan adecuadamente, las resistencias pueden suponer una barrera significativa que limita el éxito de la implantación de los cambios.

Cruzando el Abismo

1. Innovadores: Son entusiastas de la tecnología. Les agrada ser los primeros en disponer de algo nuevo.
2. Adoptantes Tempranos: Ven en las tecnologías avanzadas oportunidades estratégicas.
3. Mayoría Temprana: Miran a los Adoptantes Tempranos por consejo e información sobre la factibilidad de aceptar cambios e innovaciones. Son considerados como individuos que verifican antes de usar una nueva idea, no compran riesgos, pero aceptan cambios una vez se demuestre su utilidad.
4. Mayoría Tardía: Requieren que se les muestre los beneficios potenciales y los riesgos. Necesitan mucho apoyo. No se manifiestan favorables a los cambios hasta que la mayoría lo haya hecho, la presión de sus pares es lo que los motiva para su adopción.
5. Rezagados: No están interesados en el cambio, tienen que ser arrastrados.

Productos Completos

Es un concepto utilizado para ayudar a individuos y grupos a anticipar las necesidades de los adoptantes para aceptar cambios en los procesos nuevos o ya existentes. Incluyen:

- Guías de Entrenamiento
- Casos de Estudio
- Guías de Proceso
- Experiencias previas
- Lecciones aprendidas
- Mecanismos de Transición

Mecanismos de Transición

Medio por el que la información, procedimientos y experiencias, son comunicados. La primer categoría es la difusión de la información, la segunda categoría es la implementación de los cambios, donde el objetivo es modificar actitudes o comportamientos.

Curva de Grado de Compromiso

Comprender donde están las personas en la curva puede ayudarnos a identificar y soportar sus necesidades, y ayudarlos a adaptarse efectivamente al cambio. Hay 6 etapas a lo largo del proceso de cambio.

Etapas

1. Contacto: Presentaciones acerca de cómo funciona lo que se presenta.
2. Conocimiento: Tutoriales más amplios para los distintos roles en la

organización.

3. Comprensión: Enfoque de implementación del proceso, curso detallado para cambiar a los agentes.
4. Aceptación (Percepción positiva): Entrenamiento adaptado para cada grupo de adoptantes.
5. Adopción: Cambio principal y destacado.
6. Institucionalización: Estructura de política y soporte; orientación de nuevos empleos.

El sentido profundo del esquema está en que esos compromisos implican dificultades y un real cambio de cultura. Es por esto que existen 6 puntos de fallo.

Puntos de fallo

1. El equipo de promoción falla en lograr un contacto significativo con todos los stakeholders. No los atraen adecuadamente y por tanto, fallan en comprender sus necesidades, deseos y expectativas.
2. Habiendo contactado a los stakeholders, los agentes de cambio fallan en crear una adecuada conciencia del impulso necesario para el cambio.
3. Los stakeholders pueden estar informados del cambio que tendrá lugar, pero no lo entienden en su totalidad o lo entienden mal.
4. Los stakeholders pueden entender el cambio pero no gustarles.
5. No obstante percepciones positivas, el cambio puede ser rechazado antes de un compromiso. Esto puede deberse a nuevas prioridades o a una falla de la voluntad organizacional.
6. La adopción no siempre lleva a un efectivo cambio organizacional, donde los nuevos caminos de trabajo se encuentran con formas institucionalizadas de "como son las cosas".