

Guía Rápida para la Adaptación al Cambio

Los cambios que observamos día a día en el mundo, no sólo influyen en nuestra vida personal, sino que también provocan un cambio o desajuste sobre las trayectorias del mundo empresarial.

Por esta razón las organizaciones están prácticamente obligadas a transformarse e implementar nuevas maneras para administrar sus recursos tanto materiales como humanos.

Actualmente la capacidad de abordar el cambio se considera como una de las cinco características que debe cumplir la empresa del futuro, de hecho, de acuerdo a una encuesta llevada a cabo por los consejeros delegados y alta dirección de IBM a finales del año pasado, el 66% de las llamadas **compañías líderes** del mercado gestionan el cambio de una forma efectiva, mientras que entre las empresas seguidoras el porcentaje desciende hasta el 54%.

El efectuar un cambio dentro de nuestra organización al principio parecía no sonar tan aterrante, sin embargo, los cambios del entorno, nacimiento diario de nuevas tecnologías y en general todos los efectos de la globalización, han ocasionado que los cambios tengan que hacerse de forma casi inmediata, para ajustarse rápidamente a las nuevas reglas y mantenerse en el mercado.

Con el fin de minimizar escenarios negativos, se recomienda antes de implementar un cambio, prepararse minuciosamente analizando todos los factores que estarán implicados en el proceso, generando planes y estrategias que faciliten la adopción del cambio, por parte de los colaboradores, mostrándoles los beneficios que traerá consigo.

La mayoría de los temores y dudas que se presentan antes de un cambio, surgen por no contar con una metodología que pueda guiarnos a la hora de abordar e implementar el cambio, por lo que a continuación les presento cómo desarrollar un Plan Maestro que les permita mantener el control e implementar los cambios necesarios con éxito.

Desarrollo de Plan Maestro.

1. Encuesta Preliminar.

Esta etapa le permitirá aclarar el escenario sobre el que la organización se encuentra actualmente, y contar con la opinión de las personas clave que pueden ayudarle a iniciar una mejor planeación después de conocer la situación real de la empresa.

a. Selección de hombres clave. Gente que conoce la organización y puede dar valor agregado al plan maestro.

b. Entrevistas personales. Para estructurar un diagnóstico general del negocio por áreas identificando y priorizando las áreas de mayor oportunidad.

c. Matriz de resultados. Evaluación preliminar de los puntos más importantes en **donde enfocarnos** para solucionar problemas.

2. Diseño de Modelo.

Diseñar un modelo le permitirá **trazar un mapa** de lo que cubrirá el cambio y establecer el lugar a dónde queremos llegar. Sin un Diseño de Modelo, las actividades involucradas no tendrían orden ni rumbo, ocasionando un fracaso para adoptar el cambio de manera eficaz.

a. Desarrollo de objetivos. Qué puntos cubre el plan maestro.

b. Elaboración del programa. Cuándo y quiénes van a intervenir.

c. Resultados. Cuáles son los **resultados esperados** una vez realizado el modelo.

3. Definición Básica.

Para realizar cualquier actividad, la pregunta más importante es **¿cómo vamos a hacerlo?** ya que existen diferentes formas de trabajo que pueden ser adoptadas. Al definir nuestras estrategias, estableceremos las reglas del juego que más nos convengan tomando en cuenta todos los procesos actuales de la organización, de forma que adoptemos el **plan más conveniente y sobre todo medible.**

a. Estrategias. **Cómo** se va a realizar el cambio.

b. Proyecto en cadena. **Qué** procesos se relacionan y **qué** impacto tienen.

c. Resultados. **Cómo** se van a medir los resultados de la definición básica.

4. Involucramiento.

Para lograr un cambio, es necesario que nuestra gente crea en él, para esto debemos **involucrar a todo nuestro personal en el procedimiento**, de manera que se sientan parte del proceso y no una parte ajena a la imposición de un cambio. Dentro de este involucramiento es importante tener en cuenta a la gente clave de nuestra empresa, es decir a los líderes que nos ayudarán a mantener el **orden de nuestro cambio** y vigilar su **correcta implementación.**

a. Comité de calidad. Este comité debe ser especialmente creado sólo para ese efecto, con el fin de monitorear la **implementación del Sistema de Calidad** y su mejora continua.

b. Alta Dirección. Conformada por los directivos con cargos más altos de las distintas áreas en una organización, su función es **marcar la línea estratégica** a seguir en la compañía.

c. Designación. **Fuerza motriz.** Toda empresa posee un factor que es dominante en su cultura, en sus estrategias, acciones, planes, programas, etc, esta fuerza motriz dentro de una empresa es normalmente la que la **guía hacia determinados objetivos.**

5. Evaluación Diagnóstico.

A diferencia de la Definición Básica, en la Evaluación Diagnóstico definiremos de forma **más completa y detallada los procedimientos** mediante los cuales llevaremos a cabo los cambios en la empresa. Antes mencionamos que nuestro plan debe de poder ser medible, entonces aquí definiremos **cuál es el Método de Medición** que utilizaremos para al final analizar nuestros resultados.

a. Procedimientos. **Cómo** vamos a realizar las cosas, **paso a paso.**

b. Método de Medición. **Cómo** vamos a medir resultados.

c. Resultados. ¿Logramos nuestros objetivos?

6. Marco Normativo.

Para que una organización funcione sobre ruedas y mantenga equilibrio siempre, es necesario contar con las normas o políticas que marquen el paso y punto de partida dentro de una empresa. Por eso es importante contar con un Marco Normativo que establezca las reglas a seguir en cada una de las actividades dentro de nuestra empresa.

a. Políticas. Necesarias para marcar el **camino y perfil** de una empresa.

b. Procesos – procedimientos. Son las **tareas relacionadas lógicamente** y que se llevan a cabo para lograr un resultado.

c. Control Interno. Cuáles son los márgenes de tolerancia para cumplir con los procedimientos.

d. Manual de organización. Es un documento de control administrativo que tiene como propósito **orientar al personal** en la ejecución de labores.

7. Comité de Calidad.

Este punto es sumamente importante, ya que es crucial definir **quién o quiénes** son los encargados de **revisar el correcto funcionamiento** de cada área de la organización. De ellos y su correcta y honesta calificación dependerá el éxito de una organización a largo plazo.

a. Designación de auditores internos o contralores, así como un adecuado Comité de Auditoría.

b. Programa de trabajo. Estructurado atendiendo las **estrategias y proyectos** de cada área.

8. Desarrollo del Sistema de Calidad.

Como antes mencionamos, para llevar a cabo una revisión o control, debemos tener un procedimiento para realizarlo, así que para el control de calidad es imprescindible contar con un **Plan general de calidad** que nos muestre el camino a seguir y dé la pauta para calificar resultados.

a. Plan General de Calidad. Contendrá los **procedimientos e instrumentos de control** conforme a estándares internacionales de garantía de calidad.

9. Capacitación integral.

Cuando se adopta un cambio y sobre todo cuando se suman nuevos procedimientos o tecnologías, es necesario capacitar a la gente que estará involucrada en estos cambios, para que su adaptación sea más rápida y para que todo lo nuevo que se desea implementar, realmente funcione. Si no se ofreciera capacitación, la adopción de nuevas herramientas sería casi imposible o se haría de manera incorrecta, ocasionando que los resultados no sean los esperados y que tome más tiempo el éxito del plan de cambio.

a. Talleres de práctica.

b. Reuniones de adiestramiento.

10. Reconocimiento al desempeño.

Reconocer el esfuerzo que cada persona o área realizó para lograr la implementación de un cambio, es no sólo justo,

sino que necesario. Cuando se reconoce un logro, queda explícito que tu participación ha sido importante y que sin ella no se hubiera podido lograr, de esta forma la gente se mantiene motivada y abierta a nuevos cambios.

a. Aplicación del Sistema.

11. Aseguramiento de Calidad.

En el punto 7 y 8 hablamos del Comité de Calidad y el Plan General de Calidad que adoptaría la empresa, pues bien, ahora es tiempo de que el comité lleve a cabo una auditoría interna, basándose en dicho plan, para revisar el orden y cumplimiento del Sistema de Calidad.

a. Auditoría interna o contraloría y Comité de Auditoría. Permite determinar si los **sistemas y procedimientos** establecidos son efectivos.

12. Planeación estratégica.

Por último, es necesario revisar y cambiar o ajustar nuestros principios corporativos, es decir, debemos echar un vistazo a los principales indicadores de nuestra organización, adecuando su enfoque de acuerdo a los cambios que se hayan realizado.

a. Misión. Contiene los principales **propósitos estratégicos** que deben ser conocidos y **compartidos** por todos los miembros de la organización.

b. Visión. Define la **imagen futura** de la organización. ¿A dónde quieren llegar?

c. Objetivos del negocio. Resultados que una empresa pretende alcanzar.

d. Políticas. Marcan el **perfil** de una empresa y su línea de trabajo.

e. Procesos y procedimientos. **Tareas relacionadas lógicamente** y que se llevan a cabo para lograr un resultado.

f. Funciones de los puestos. El definir los roles dentro de una empresa, facilita a la **organización el orden** dentro de ella.

g. Estructura administrativa. Forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados.

h. Desarrollo del personal. Mantener un plan para optimizar las habilidades y destrezas de todo el personal, para el beneficio individual y corporativo.

i. Enfoque de servicio al cliente. Debe estar orientado hacia el consumidor, después de ejecutar procesos de investigación y análisis que conlleven a una mejora de los procesos, producto o servicio que se preste.

j. Mejora continua. Es una ideología o herramienta que favorece un crecimiento estable y consistente en todas las áreas y procesos de la organización.

k. Código de conducta. Normalmente presentado en un documento, es una serie de principios que la organización se compromete cabalmente a seguir.

l. Certificación de calidad. La certificación es un mecanismo que se lleva a cabo para acreditar la calidad de los procesos dentro de una organización.

Una recomendación importante para lograr una adaptación satisfactoria es el involucrar a los líderes de la organización, con el fin de que ellos sean los principales replicadores del cambio, disminuyendo la resistencia del resto del equipo.

Además durante la implementación de nuevos procesos o herramientas, siempre será necesario explicar claramente a todas las áreas, las ventajas del cambio y qué implicaciones tendrá para cada nivel de la organización.

Como su título lo indica esta publicación presenta una guía rápida para poder adoptar un cambio, sin embargo, para desarrollarlo eficientemente, es necesario contar con un enfoque que garantice su eficacia operativa.

El equipo de Kreston Isas, Del Olmo, Mendoza, puede proporcionar la asesoría integral y objetiva que asegurará que su empresa logre abordar el cambio sin hacerlo de forma violenta o impositiva.

Recuerde que nuestro equipo multidisciplinario de consultores de negocios pueden ayudarlo a convertirse en una organización más ágil y mejor preparada para responder al cambio, sustentando el éxito de su negocio en el futuro.

Contáctenos.

01 (442) 295.02.72

info@krestonidcm.com.mx

Nota Legal

Kreston Isas, del Olmo, Ceballos, Mendoza, refiere a Isas y Asociados Contadores Públicos S.C., Despacho Miguel Del Olmo S.C., Ceballos Contadores CECO S.C. y Agustín Mendoza Contadores Públicos S.C., firmas miembro de Kreston International, una asociación de contadores y consultores de negocios independientes. Dichas firmas son entidades independientes, por lo que no son responsables por los actos u omisiones cometidos por alguna otra firma miembro. Kreston International es una asociación y no cae en la definición de "networks" de la sección 290 del Código de Ética de la Federación Internacional de Contadores (IFAC, por sus siglas en inglés). Kreston International Ltd. no brinda servicios a clientes y no tiene responsabilidad por los actos u omisiones de ninguno de sus miembros.

