

Implementación de cambios y su seguimiento

■ **Vladimir Petit Medina**

****MPA/Magister en Administración Pública -Escuela de Gobierno John. F. Kennedy-Harvard University***

****Programa Avanzado de Gerencia-IESA***

****Especialista en Derecho del Trabajo***

****Profesor Pregrado y Postgrado-UCAB-desde 1984***

****Abogado-UCAB-Venezuela-1984***

■ ***Ucat-cede-inpe***

Implementación de cambios y su seguimiento

División tentativa del curso:

■ **Jueves:**

Tarde-Noche: *Exposición inductiva sobre las políticas de cambio y su Implementación.

■ **Viernes:**

Mañana: *Introducción al estudio de casos y al sistema

*Trabajo en equipos en los casos: ... ``las 8 puertas de Cantv`` y ``Simmons``

Tarde: *Exposición por equipos

*Exposición inductiva sobre monitoreo

Noche: *Aplicando las ideas de monitoreo a las organizaciones y sus políticas- participación en clase.

■ **Sábado**

Mañana: *Introducción al caso de San Cristóbal

*Discusión en equipos

Mediodía: *Discusión general sobre el caso de San Cristóbal

*Encuesta y Entrega de credenciales.

vladimir petit medina- cede&inpe

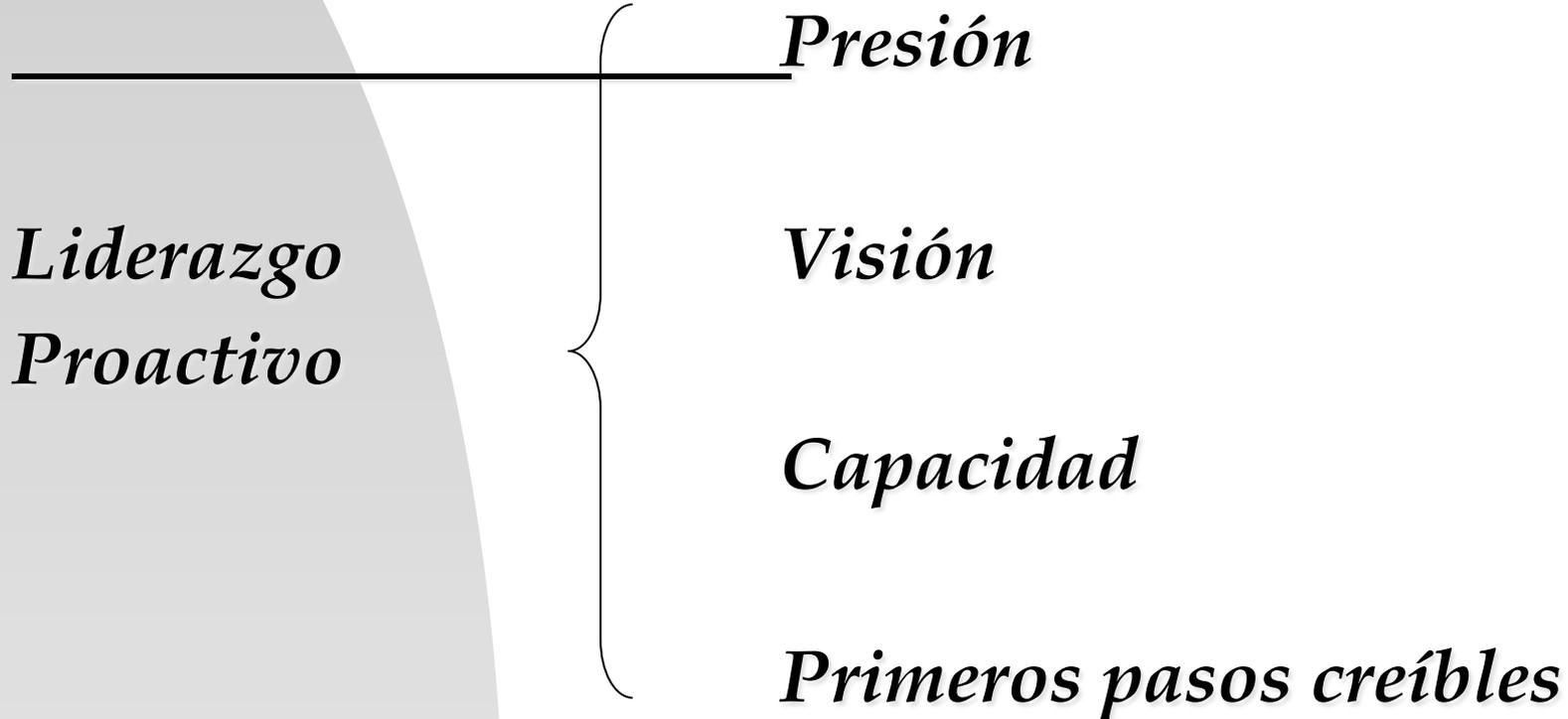
Implementación de cambios y su seguimiento

Definiciones preliminares:

- ◆ *Un curso sobre el cambio, su implementación y seguimiento*
- ◆ *¿Por qué sobre el cambio ?*
- ◆ *Asumimos que el diseño, la implementación y el seguimiento son procesos interconectados sustantivamente*

Implementación de cambios y su seguimiento

El manejo del cambio (Kastner)



Implementación de cambios y su seguimiento

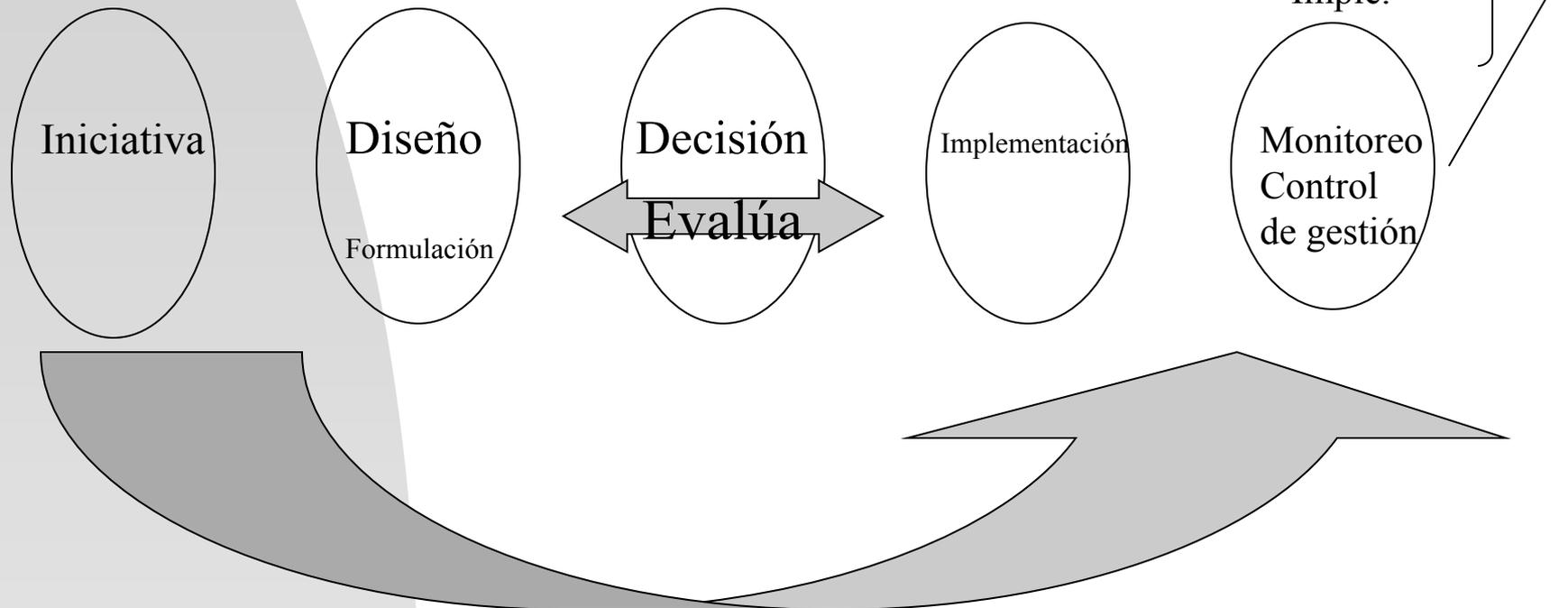
■ Implementación

“... la habilidad de fundir continuas conexiones en una cadena causal de manera de obtener los resultados deseables”

Pressman

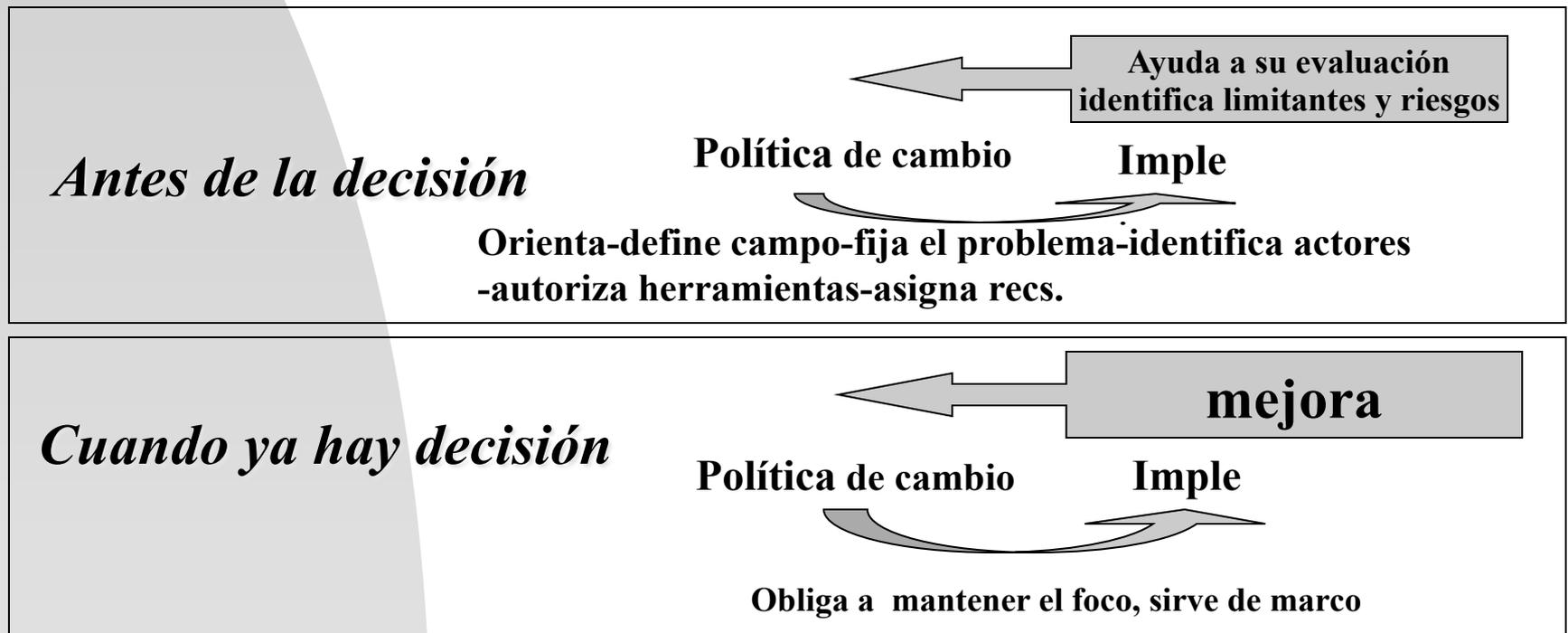
Implementación de cambios y su seguimiento

♦ El proceso de desarrollo de políticas de cambio



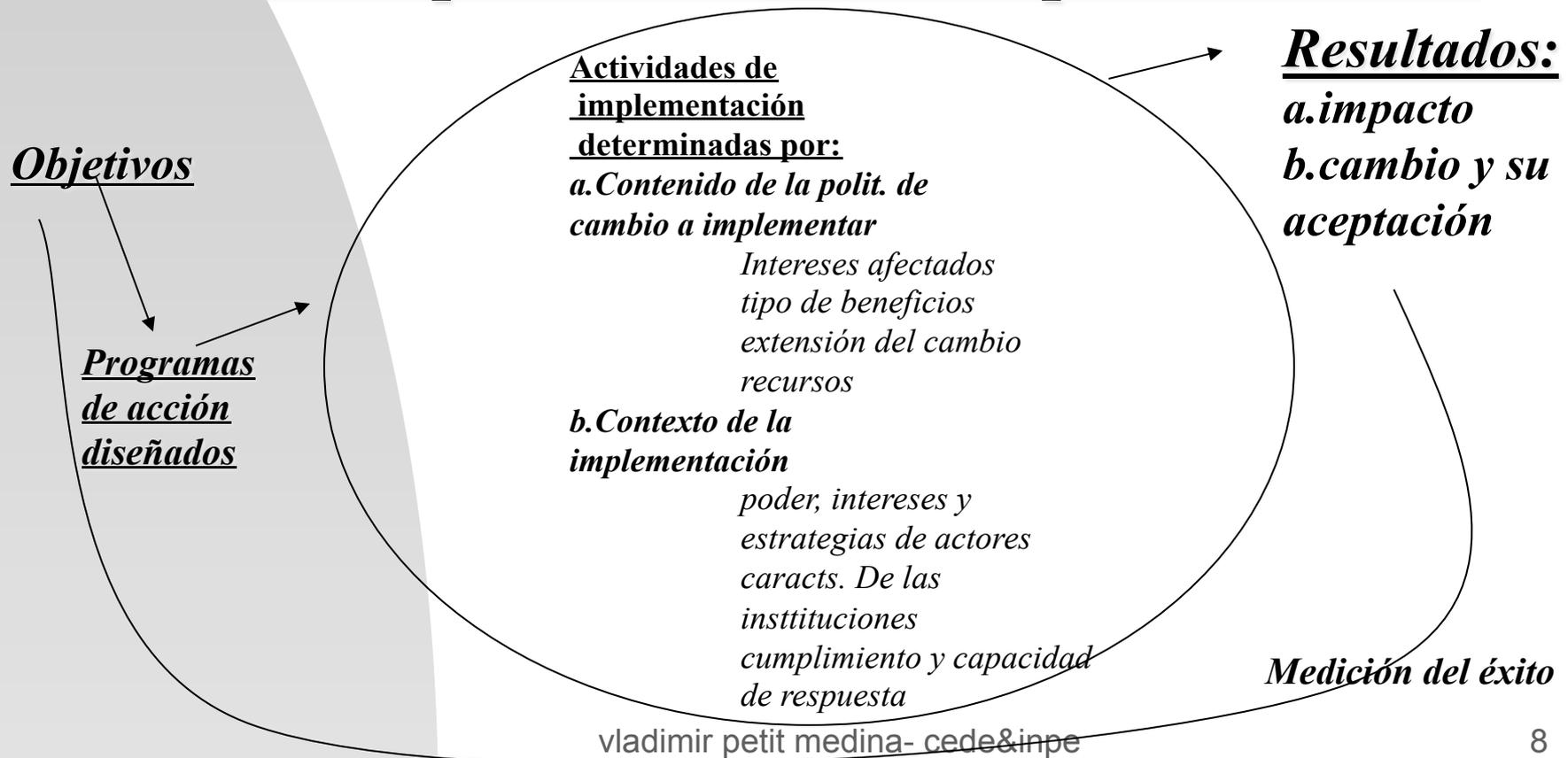
Implementación de cambios y su seguimiento

♦ Relaciones entre la implementación y la política de cambio formulada



Implementación de cambios y su seguimiento

♦ La implementación como proceso-M.Grindle



Implementación de cambios y su seguimiento

Características de la implementación como proceso

- **Proceso de aprendizaje complejo**
 - **Instrumental**
 - **Debe ser considerada al diseñar y decidir**
 - **Dirigida a efectos intencionales aunque debe considerar los no deseados**
 - **Puede ser inicial puro, de modificación o terminación**
 - **Timing y sequencing son componentes críticos(eficiencia, eficacia)**
 - **Requiere el establecimiento de objetivos y metas que fijen la dirección de la implementación**
- se aprende para implementar
-se implementa para aprender

Implementación de cambios y su seguimiento

Riesgos

<i>Riesgo</i>	<i>Traducción práctica</i>
La incoherencia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Política no es acometible para comenzar</i> • <i>Distorsión de dirección</i> • <i>Resultados no queridos</i> • <i>Ineficiencia</i> • <i>Los monstruos</i>
El retraso	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Afecta dirección, intensidad e interés</i>
La falta de unidad de propósitos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Incompatibilidad directa con otros compromisos. Prioridades. "O esto o lo otro"</i> • <i>No incompatibilidad directa pero preferencia por otros programas. Distintas visiones sobre la misión. "Ambos, pero esto..."</i> • <i>Compromisos simultáneos con otros proyectos: "todo debe hacerse pero yo debo hacer esto"</i> • <i>Dependencia en otros que no comparten la urgencia del proyecto. "Ya vá, ya vá"</i> • <i>Dependencia sobre muchos otros: "...hay que consultar a todos los del consejo"</i> • <i>Diferentes opiniones sobre liderazgo y los correctos roles organizativos: "esto no le toca a él, así que no hago nada"</i> • <i>Diferencias legales o procedimentales: "se va a caer el viaducto pero no se hizo a través de un decreto del consejo de ministros"</i> • <i>Sabotaje de las estructuras de poder: ganadores y perdedores, resistencia al conflicto</i>

Implementación de cambios y su seguimiento

Otro riesgo : los vicios más comunes de la gerencia

- *La creencia en paradigmas* (Bike,Pig,Swiss)
(Guayana,Bancos)
- *El síndrome de Rasputín*
- *Cómo vs. porqué* (car,cerveza,roated pig)
- *Proceso Pigmalión.*
- *El efecto Midnight Express* (Yogi Berra)
- *La paradoja del tamaño* (Drucker)
- *El bench marking errado* (Motorola-six sigma)

Implementación de cambios y su seguimiento

- **Esquema de análisis del proceso de implementación de políticas de cambio**

A.-Identificación General:

•Política de cuya implementación se trate	•Objetivos y metas de la política a implementar	•Puntos de decisión	•Participantes	•Rango y tipo de acuerdos	•Limitantes
				<ul style="list-style-type: none">•factibles•no factibles	

Implementación de cambios y su seguimiento

B.' Identificación específica

- *El propósito, objetivo y metas de la políticas en el concreto campo de trabajo*
- *Según las características, qué respuesta se espera.*

I.' En relación con la política:

- Están los objetivos definidos claramente y entendidos por aquellos involucrados en su implementación
- Son los objetivos sencillos y congruentes unos con otros
- Hay programas similares que puedan arrojar lecciones sobre el diseño y su implementación
- El mapa organizacional o político revela potenciales fuentes de oposición y apoyo

II.' En relación con la implementación de estrategias y sus consecuencias:

- Cuál es la orientación ideológica de la organización que implementará la política?
- Cuál es su nivel de capacidad?
- Cuál es su sistema interno de incentivos?
- Qué tan bien interactúa con otras organizaciones?
- Tipo de control sobre quiénes administran la implementación
- Campo de implementación?

III.' En relación con el nivel local:

- Hay algún criterio sobre quién obtiene qué?
- Hay alguna competencia por los escasos recursos?
- Si es así, quién debe obtenerlos?
- Qué incentivos tienen los implementadores para resistir el uso indebido de los recursos?
- Están los beneficiarios de los recursos bien organizados para demandar buena implementación?

IV.' Qué se requiere para implementar?

- En caso de actividades rutinarias?
 - Proceso
 - Eficiencia
 - Cumplimiento
 - Transparencia
- En caso de proyectos especiales
 - Proceso
 - Adaptabilidad
 - Compromiso
 - Capacidad de resolver problemas
 - Capacidad para decir no.
- Políticas claras.

Implementación de cambios y su seguimiento

C.' Conflictividad:

- Area de conflicto de la implementación:

- * Interna de la organización general

- * Arena Pública

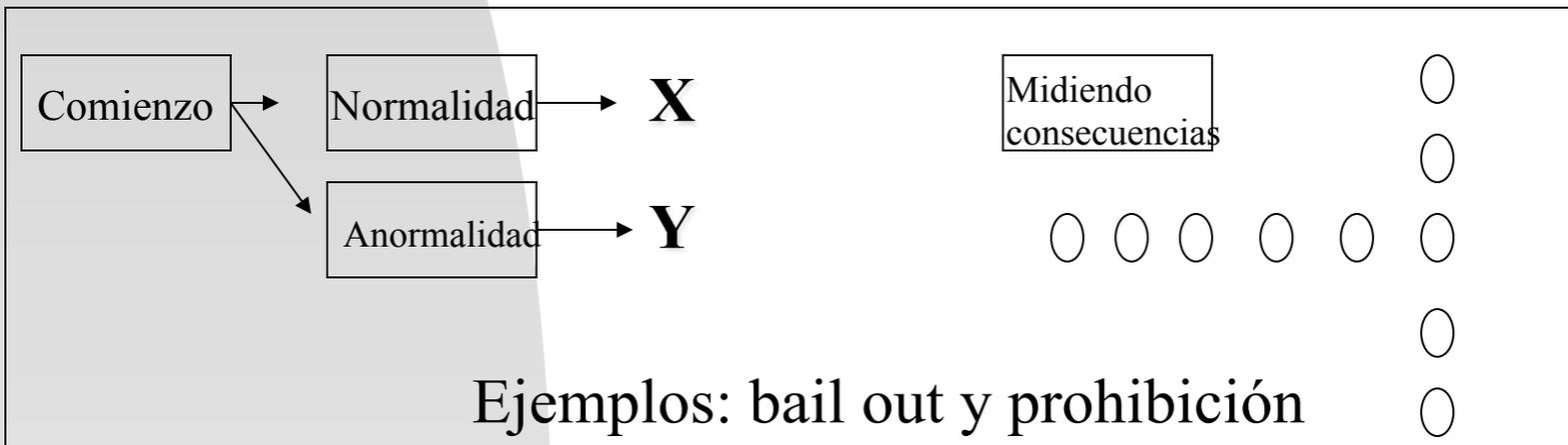
- * Area Burocrática

- * Area Política

- Escenarios

- * Implementación normal

- * Implementación anormal



Implementación de cambios y su seguimiento

- ¿Por qué tantas preguntas?

— *“La fuente mas común de errores en decisiones y diseños gerenciales es el énfasis en buscar la respuesta correcta en vez de la pregunta correcta”*

Peter Drucker

Implementación de cambios y su seguimiento

- ¿Cómo medir el éxito de una implementación de la manera más fácil?

Implementación

Buena	• <i>Sin problema</i> (too good to be true)	• <i>Problema de política</i>
Mala	• <i>Problema de control o de implementación</i>	• <i>No Problema</i> (Gracias a Dios)
	Buena	Mala

Decisión

Implementación de cambios y su seguimiento

- **Malas noticias:**

No es tan fácil.

Usualmente es difícil medir el éxito

***Débil tecnología**

***Irrelevancia de data**

***Subutilización**

Implementación de cambios y su seguimiento

Notas para una exitosa implementación

- **No puede estar al margen de la formulación de la política y la toma de la decisión correspondiente.**
 - La mejor implementación es la de las políticas hechas oyendo a los que están más cerca del problema, quienes la ejecutan día a día.
- **Simplicidad**
- **Claridad y unidad de objetivos y metas**
- **Coordinación en su ejecución como requerimiento organizacional y gerencial *Unidad de propósitos aún en emergencia**
- **Anticipación :**
 - *Escenarios: lo no previsto subvierte la capacidad de implementar lo planeado
 - *Aceptar las leyes de Murphy
 - *Aceptar las leyes de la Quinta Disciplina
- **Timing and sequencing, planificados estratégicamente**
- **La organización debe procesar y generar conocimiento que permita detectar y corregir errores**

Implementación de cambios y su seguimiento

Leyes de Murphy o "reglas de oro de la implementación"

- Nada es tan fácil como parece
- Si todo puede tomar más tiempo del previsto, tomará más tiempo
- Si algo puede salir mal, saldrá mal lo más importante
- Toda situación es susceptible de empeorar

Implementación de cambios y su seguimiento

- **Variedad de traducciones de las Leyes de Murphy**
- *El primer 90% del proyecto toma el 90% del tiempo, y el último 10% toma otro 90% de tiempo.*
- *Si no puedes hacer el trabajo en 24 horas.....trabaja en las noches.*
- *No te conviertas en irremplazable...porque si no puedes ser reemplazado, no puedes ser ascendido*
- *No importa mucho lo que tu haces sino lo que dices que haces y lo que vas a hacer.*
- *Al final de cualquier aumento de salario tendrás menos dinero disponible al último del mes que antes.*
- *Puedes ser ascendido a cualquier cargo si tienes cara de serio, usas corbata o vistes bien y llevas una carpeta.*
- *Nunca hagas dos preguntas en una carta de negocios porque en la respuesta solo se ocuparán de discutir una de ellas y nada se dirá de la que más interés podía tener para ti .*

Implementación de cambios y su seguimiento

- *Cuando los jefes hablan de mejorar la productividad, nunca se refieren a ellos mismos.*
- *Si al principio no triunfas, trata y trata y trata otra vez. Después ríndete. No hay utilidad en parecer un tonto.*
- *Siempre habrá algo revelador en tu vehículo cuando el jefe te pida una cola desde la oficina.*
- *Errar es humano... pero perdonar no es una política de la compañía.*
- *La última persona despedida será tenida como responsable de todo lo que salga mal, hasta que la siguiente persona sea despedida o renuncie.*
- *Nunca hay tiempo para hacerlo todo correcto la primera vez, pero nunca hay tiempo para corregirlo después.*
- *Mientras mas presumido sea el nombre corporativo, más pequeña es la organización*
- *La gente que va a las conferencias usualmente son los que no deberían hacerlo*
- *No importa lo mucho que hagas, nunnca habrás hecho suficiente.*
- *Mientras mas largo sea el título, menor importancia tiene el cargo*
- *Las máquinas dañadas funcionarán perfectamente cuando venga quien las reparará.*

Implementación de cambios y su seguimiento

- *Cuando confrontes un problema muy difícil, lo puedes resolver mas fácilmente si te preguntas a ti mismo cómo lo hubiera resuelto el llanero solitario.*
- *Siguiendo las reglas usualmente no se logra el trabajo mas exitoso.*
- *Pero, lograr el trabajo de la forma mas exitosa no es excusa para no seguir las reglas*
- *Cuando no sepas qué hacer, camina rápido, y aparenta estar preocupado.*
- *En el trabajo la autoridad de una persona es inversamente proporcional al la cantidad de bolígrafos y marcadores que la persona tenga.*
- *Si no fuera por el último minuto, nada podría ser terminado.*
- *La gente no comete el mismo error dos veces, sino tres , cuatro o cinco veces.*
- *La lógica es un método sistemático de llegar a la conclusión equivocada con confianza.*
- *Usualmente, la opulencia de la recepción es inversamente proporcional a la solvencia fundamental de la compañía*
- *Dile a alguien que hay 300 billones de estrellas y te creerá, pero si le dices que un banco está recién pintado no lo creerá hasta que se manche.*

Implementación de cambios y su seguimiento

- *Todos los grandes descubrimientos fueron hechos por error*
- *Un experto es alguien que conoce mas sobre menos cosas y cada vez sobre menos cosas hasta que llega a saber todo acerca de nada.*
- *No existe nada que pueda ser hecho en el tiempo estimado o dentro de los parámetros presupuestarios asignados.*
- *Nuevos sistemas generan nuevos problemas*
- *Si no está en la computadora, no existe*
- *Si un experimento funciona algo malo sucedió.*
- *Cuando todo haya fallado, lea las instrucciones.*
- *Cualquier cosa que se caiga siempre irá al sitio más difícil para ser recuperado.*
- *Cualquier teoría sencilla será enunciada de la manera más complicada.*

Implementación de cambios y su seguimiento

Formas de anticipar las leyes de Murphy

- *Incluir el análisis de las alternativas y planificación de la implementación en la planificación y formulación general de la política*

- *Estimular la orientación de solucionar problemas entre los gerentes responsables*
 - *Abarca incluir y escuchar a los implementadores
 - *Demanda la utilización de herramientas analíticas

- *Delegar la implementación o buena parte de ella en quienes están más cerca del problema*
 - *Creatividad * Descentralización *Técnicas analíticas
 - *Entrenamiento *Seguimiento

Implementación de cambios y su seguimiento

Leyes de la Quinta Disciplina (Peter Senge)

Quinta disciplina es el pensamiento del sistema y por ende la referencia al aprendizaje organizacional

- *Los problemas de hoy vienen de soluciones de ayer :*
 - *diseño e implementación*
- *Mientras mas duro presiones, mas duro te responderá el sistema*
- *La forma mas facil de salir te conduce al mismo punto otra vez*
- *La cura puede ser peor que la enfermedad*
- *Lo mas rápido es lo mas lento*
- *Causa y efecto no están cercanamente relacionados en el tiempo y en el espacio*
- *Pequeños cambios pueden producir grandes resultados pero las áreas de mayor multiplicación no son las más obvias (NYPD)*
- *La conducta mejora mucho antes de empeorar *Corto y largo plazo*
- *Se puede tener la torta y comerla también, pero no de inmediato*
- *Dividir un elefante por la mitad no produce dos elefantes (sistema vivo, integrado, el caso de los tres ciegos, grupo mendoza)*

Implementación de cambios y su seguimiento

Rasgos personales de implementadores efectivos:

- **Constancia que genera enseñanza** (Lincoln, Iaccoca)
- **Manejo de los reveses, derrotas y fallas** (Nixon, Hertz)
- **Mantener el curso, flexibilidad, adaptabilidad** (King, Iglesia, Rolls)
- **Valentía y confianza aún con miedo** (Kennedy, FDR, TR, Motorola)
- **Moviendo el tema, timing apropiado, desechando razones para no hacer nada** (López, Coca Cola)
- **Buscar colaboración, sinergia, lo mejor de otros, humildad, protegiendo las voces de la disidencia** (Dilbert, Cavallo, Gates)
- **Midiendo resultados, apoyando los nuevos sistemas, no esperando gratitud** (Dog, Japanese / American)
- **Administrando el éxito planeado y deseado** (Philip Hart, Sherry Stringfield/Gates)
- **Constante autoevaluación y autodisciplina, creatividad** (E. Koch/Iaccoca)

Implementación de cambios y su seguimiento

3 Ejemplos de lo expuesto hasta ahora

— * La recluta

*** Las 8 puertas de la CANTV**

*** Simmons y sus simuladores de vuelo**

Implementación de cambios y su seguimiento

Monitoreo, seguimiento o follow up

- *....´No es mas que regular y controlar un proceso determinado en su desenvolvimiento y resultados, tanto en el aspecto cuantitativo como en el cualitativo´´*

Joseph Kotter

Implementación de cambios y su seguimiento

- **Finalidades básicas:**
- *Los procedimientos de seguimiento o monitoreo proveen de información que permite a los gerentes y diseñadores evaluar regularmente el desempeño de programas en ejecución.*
- *Estos procedimientos ayudan a lograr mejor información más válida y precisa sobre las cualidades del programa del cual se trate y sus resultados, que la usualmente disponible para esos fines.*
- *Los datos obtenidos pueden ayudar a mejorar los programas suministrando una película más completa de los resultados y arrojar luces sobre los defectos, su tipo y ubicación : si en el diseño o en la implementación.*

Implementación de cambios y su seguimiento

Características de los buenos sistemas de seguimiento:

- *Los procedimientos deben atender por igual, al monitoreo centrado en la calidad de los resultados cualitativos como en los cuantitativos.*
- *Los sistemas de monitoreo deben servir para ayudar a los gerentes a mejorar sus operaciones aún sobre la marcha.*
- *El desempeño de los programas de monitoreo para programas individuales debe centrarse en el escrutinio del pensar de los clientes de esos servicios.*
- *Múltiples datos son necesarios para una global evaluación de la calidad y de los resultados.*Importancia de las fuentes de datos no tradicionales: surveys,unemployment insurance data,etc*
- *Los procesos de monitoreo deben incluir la evaluación del diseño, los medios y el resultado final.*
- *Los datos obtenidos no deben ser analizados aisladamente sino que también deben ser sometidos a comparaciones con los de años anteriores o experiencias similares reducidas a modelos de aplicación coherente*
- *El sistema de monitoreo ideal es aquel que siendo lo más barato posible no exige pérdida de tiempo por parte del personal para alimentarlo.*