

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
*ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN*

ESTUDIO DE CASO

REINGENIERÍA DE LOS  
REINGENIERÍA DE LOS  
NEGOCIOS



2013

Docente:

Lic. Admón. Luis Rojas Santillán

Integrantes:

- Cabrera Soriano Silvia
- Castañeda Chuchucán Milena
- Castañeda Lezama Lilian
- Revilla Bazán Tania
- Rodríguez Espejo Patricia



I. Índice de contenidos

	Página
Portada -----	1
Índice de contenidos -----	2
Resumen -----	2
Problema:	
Enunciado -----	3
Matriz de Consistencia -----	4
Teorización:	
Gestión del cambio -----	4
Modelos para el cambio organizacional: Modelo de Lewin y Kotter	5
La visión guía nuestros pasos -----	6
Modelo propuesto de solución -----	6
Conclusiones y recomendaciones -----	7
Anexos y/o apéndices:	
Anexo N° 1 -----	8
Anexo N°2 -----	9
Apéndice N°1 -----	11

II. Resumen

La gestión del cambio es de suma importancia en un contexto organizacional tan competitivo como el actual. Al implantar un modelo para lograr el cambio, lo que se busca es la generación de valor en las organizaciones. Este cambio se alcanza con la ayuda de los agentes de cambios (personas), quienes constituyen el pilar fundamental para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, siendo el cambio cultural, la esencia de la “Gestión del Cambio”.

El presente trabajo se realizó en la Universidad Nacional de Cajamarca, en la que se identificó como problema a su ineficiente abastecimiento; situación que se busca dar solución a través de la propuesta de aplicación del “Modelo Change”, que está basado en Lewin y Kotter. El desarrollo del caso se encuentra estructurado en tres partes fundamentales: el problema, la teorización, el modelo propuesto de solución, así como las conclusiones, recomendaciones y anexos respectivos.

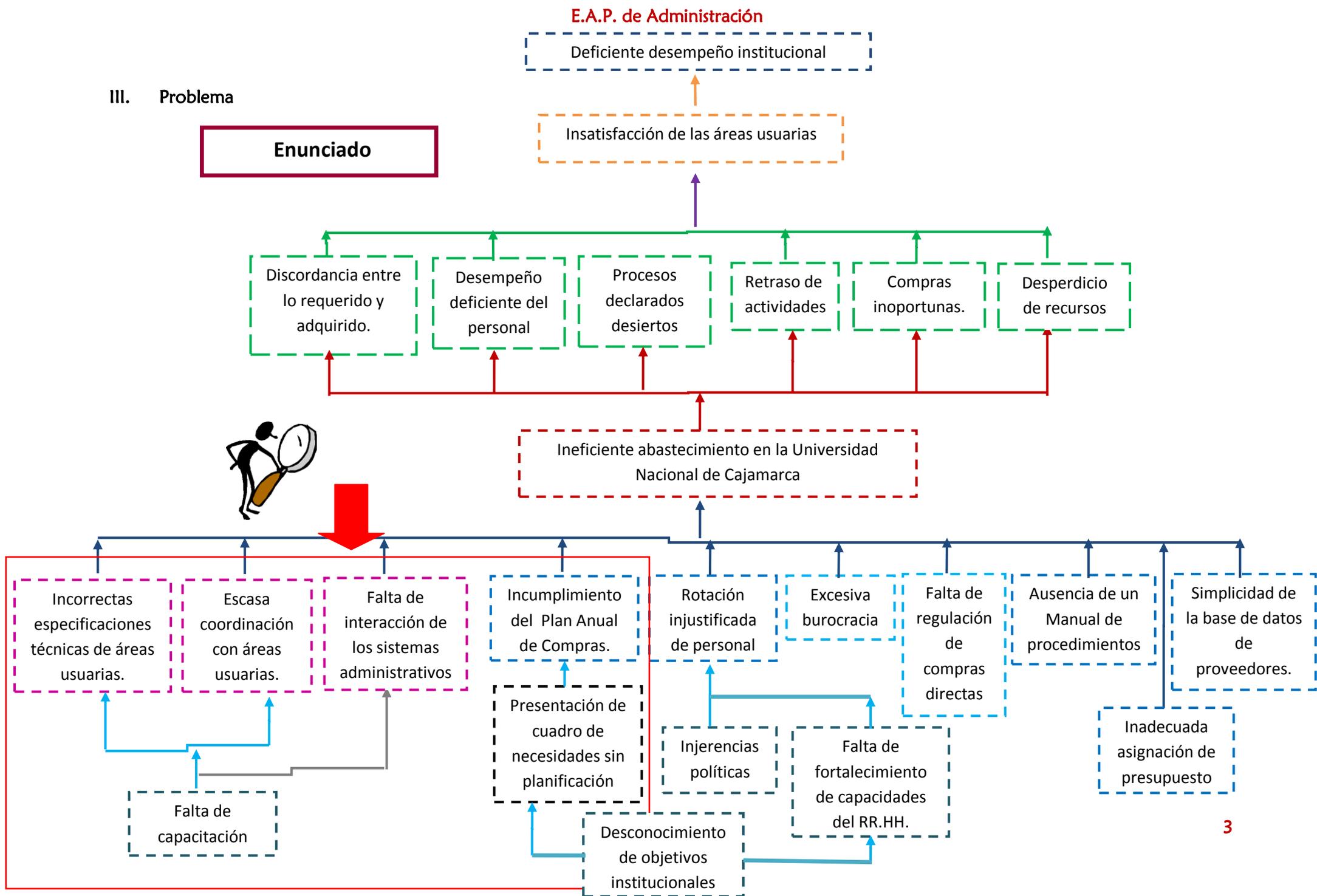
Por último, hemos podido concluir que la etapa inicial del proceso de abastecimiento en la U.T.A. es ineficiente y esto conlleva a que los objetivos en cuanto al abastecimiento no se cumplan, así mismo existen grandes limitantes para generar un cambio institucional, debido a la burocracia implantada durante muchos años, la cultura, la falta de trabajo coordinado de los sistemas administrativos, etc. Por otro lado, también la falta de documentos que regulen determinados procesos internos incide en aumentar el problema detectado.

**Palabras claves:** Gestión del cambio, Unidad Técnica de Abastecimiento, cultura, Modelo de Lewin y Kotter.

### E.A.P. de Administración

### III. Problema

#### Enunciado



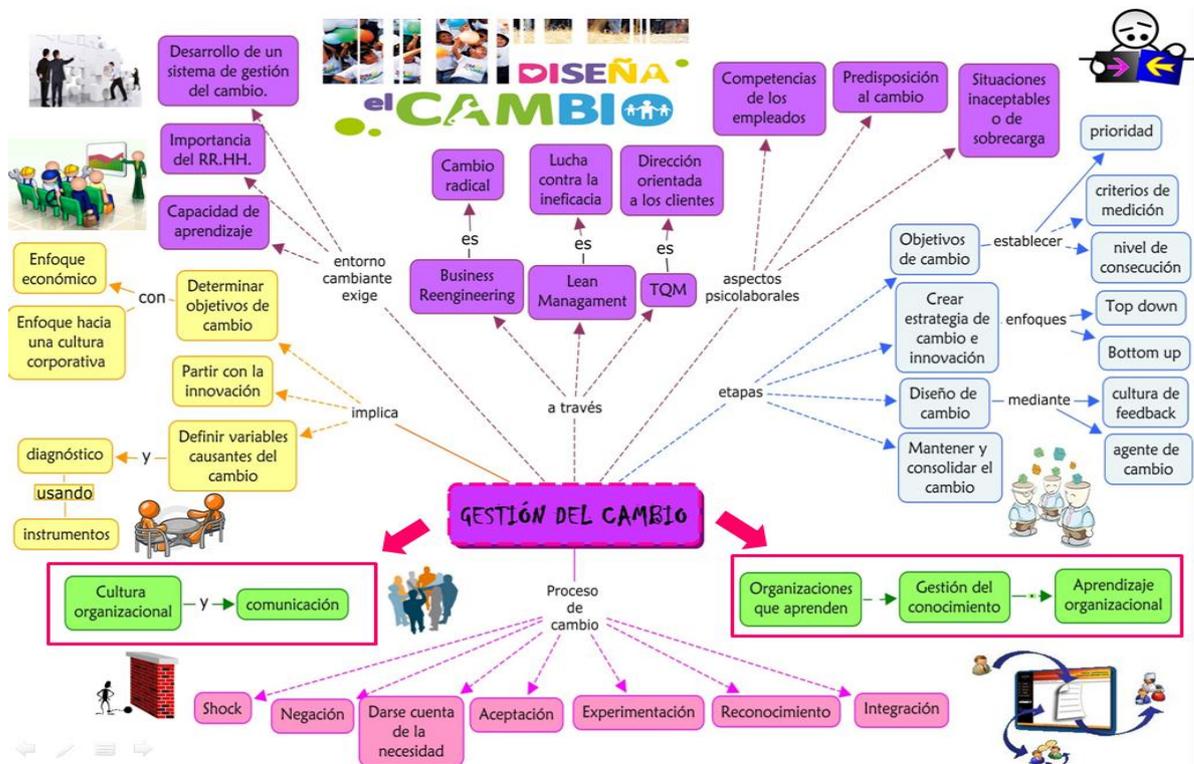
Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis
¿De qué manera se podría mejorar el proceso de abastecimiento en la Universidad Nacional de Cajamarca?	Proponer un modelo de Gestión del Cambio para mejorar el proceso de abastecimiento de la Universidad Nacional de Cajamarca en base a las propuestas de Lewin y Kotter.	<p>Conocer el proceso de abastecimiento de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p> <p>Identificar el comportamiento de los factores críticos de éxito.</p> <p>Desarrollar una nueva visión institucional.</p> <p>Generar una nueva actitud en relación al cambio organizacional en el RR. HH.</p> <p>Proponer el Modelo de Gestión del Cambio "Change" para la mejora del proceso de abastecimiento en la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	Con la implementación del modelo de Gestión del Cambio "Change" basado en las propuestas de Lewin y Kotter, se mejorará el proceso de abastecimiento en la Universidad Nacional de Cajamarca.

IV. Teorización

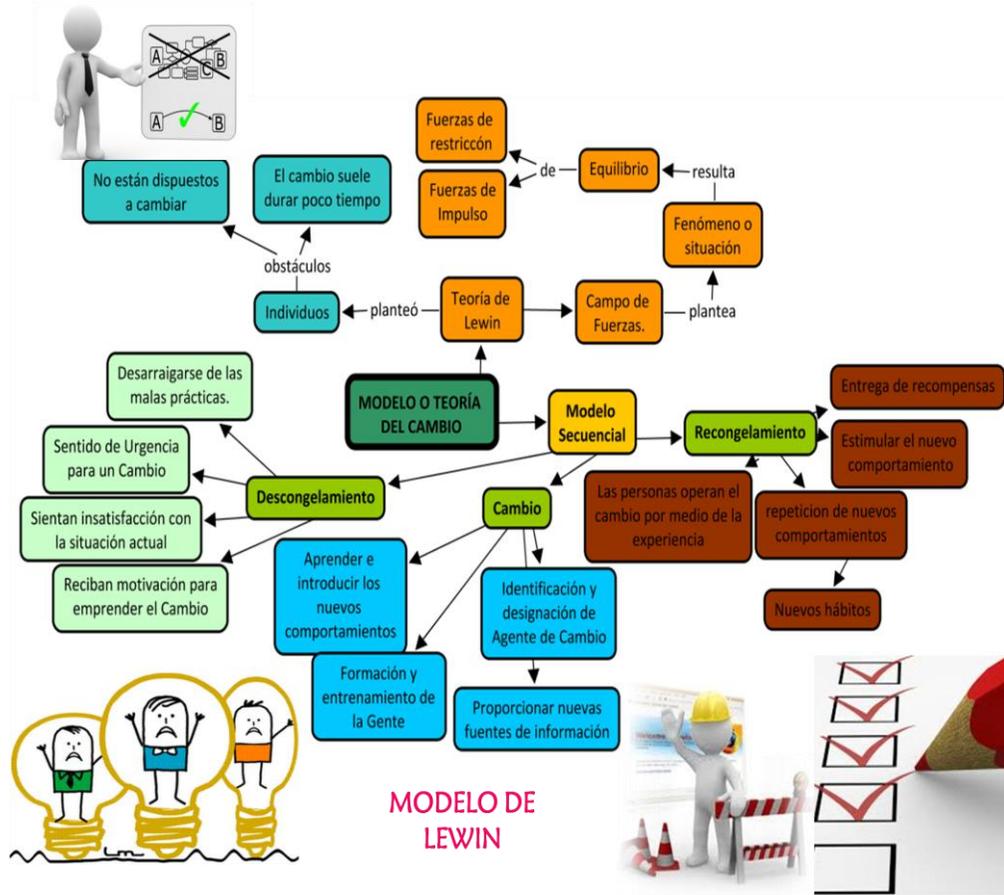
4.1 Gestión del cambio

1



<sup>1</sup> Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas  
<http://elearning.unc.edu.pe/moodle/file.php/248/U1-Lecturas/1-01-Gestion-cambio-innovacion.pdf>

## 4.2 Modelos para el cambio organizacional: Modelo de Lewin y Kotter

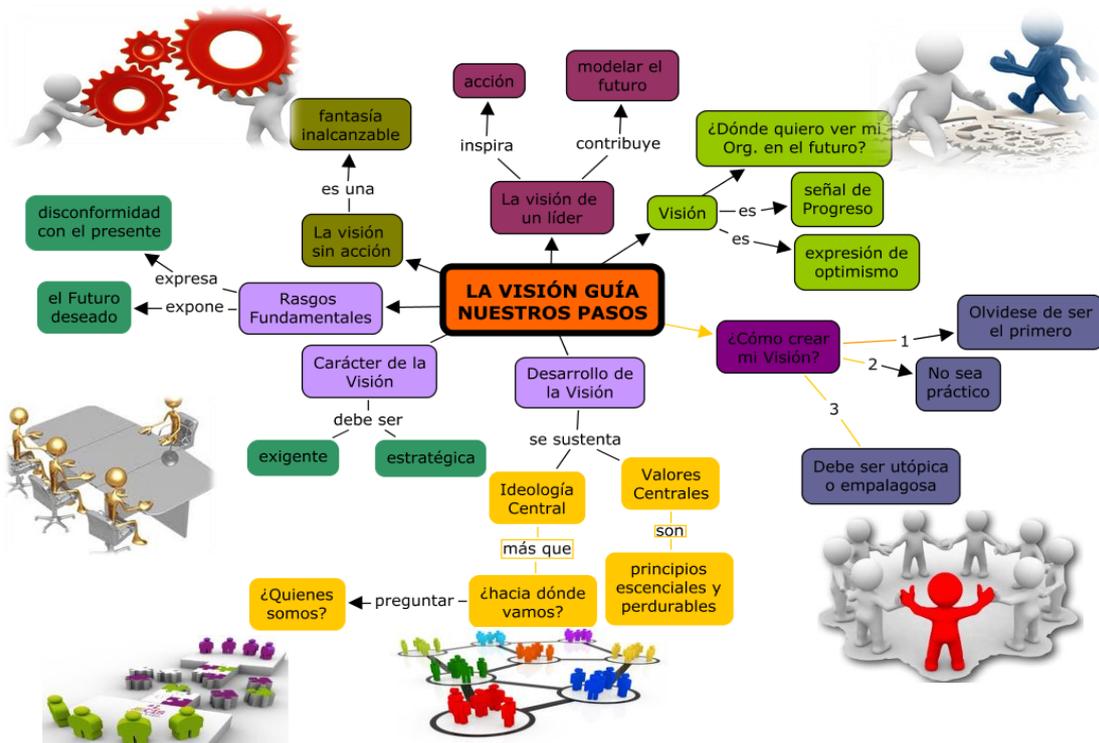


<sup>2</sup> Codina Alexis. El modelo o teoría del cambio.  
[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_modelo\\_o\\_teoría\\_del\\_cambio](http://www.degerencia.com/articulo/el_modelo_o_teoría_del_cambio)

<sup>3</sup> Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos  
<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>

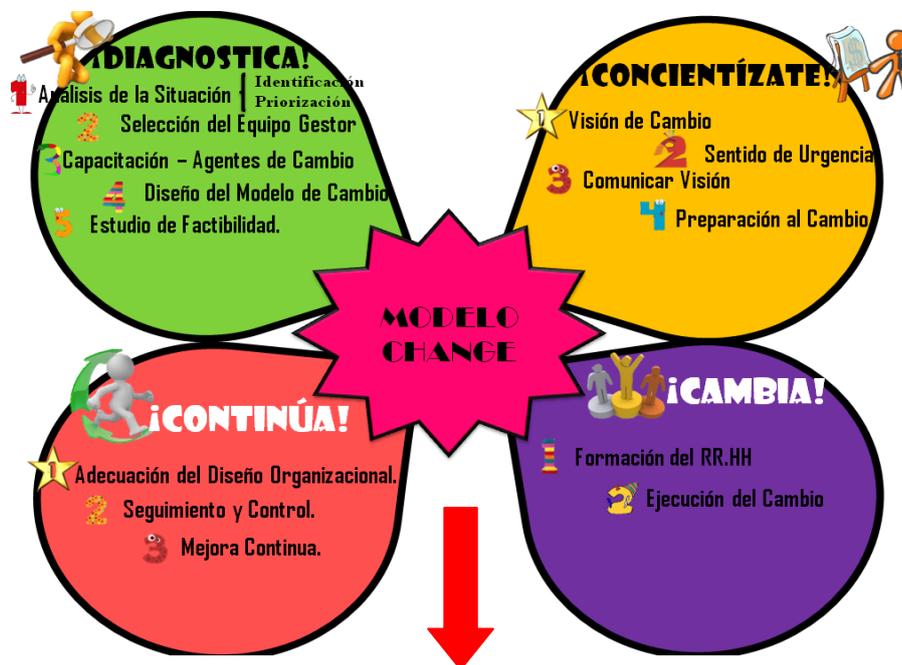
### 4.3 La visión guía nuestros pasos

Administración



4

### V. Modelo propuesto de solución



Objetivos del modelo  
(Ver Apéndice N° 1)

5

<sup>4</sup> La visión guía nuestros pasos.

<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-vision-guia-nuestros-pasos-definicion-de-vision-como-crear-una-vision-como-desarrollar-la-vision-concepto-de-vision/>

<sup>5</sup> Elaboración del equipo.

VI. Conclusiones y Recomendaciones

OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Conocer el proceso de abastecimiento de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de abastecimiento en la UNC cuenta con tres etapas principales: actos preparatorios, proceso de selección y ejecución contractual, los cuales se desarrollan en la U.T.A.</li> <li>• En el proceso de abastecimiento, existen problemas desde la etapa inicial de los actos preparatorios, sobre todo en la elaboración de las especificaciones técnicas por parte de las áreas usuarias, retrasando el desarrollo del estudio de mercado, y por ende de la compra.</li> <li>• La escasa coordinación con los demás sistemas administrativos, como: tesorería, contabilidad, presupuesto, entre otros; también viene ocasionando que el abastecimiento no se desarrolle de forma óptima.</li> <li>• Las áreas usuarias no planifican sus necesidades reales por desconocimiento de los objetivos institucionales.</li> <li>• A la UNC le falta documentos que regulen ciertos procesos internos en cuanto al abastecimiento.</li> <li>• La información sobre proveedores es muy escasa.</li> <li>• Existe mucha burocracia y procesos innecesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario gestionar el cambio orientado a mejorar el proceso inicial de los actos preparatorios del proceso de abastecimiento, para que de esta manera el área usuaria sepa identificar qué tipo de bien o servicio necesita, lo planee adecuadamente y elabore correctamente sus especificaciones técnicas.</li> <li>• El cambio también debe ir orientado a la simplificación administrativa y mejora de procesos en base a la normatividad vigente.</li> <li>• Es necesario introducir un sistema de trabajo que articule más a los sistemas administrativos involucrados en el proceso de abastecimiento.</li> </ul>
<p>Identificar el comportamiento de los factores críticos de éxito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una cultura de fortalecimiento de capacidades del personal ni un involucramiento adecuado de éste en las decisiones sobre abastecimiento.</li> <li>• Existen rotaciones de personal por injerencias políticas, sin considerar su perfil.</li> <li>• Los agentes de cambio tienen que estar conformados por la Alta dirección, los cuales tienen que estar comprometidos para motivar al personal al proceso de mejora.</li> <li>• Existe un desconocimiento significativo de los objetivos institucionales en las distintas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe elaborar documentos de gestión que sirvan como marco regulatorio para ciertos procesos, como para las compras menores a 3 UIT's, además de un Manual de Procedimientos respectivo.</li> <li>• Se debe reforzar la implantación y control del sistema de presupuesto por resultados o procesos.</li> </ul>
<p>Desarrollar una nueva visión institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión actual de la Universidad Nacional de Cajamarca no está diseñada de acuerdo a sus prioridades institucionales.</li> <li>• La visión Institucional tiene que enfocarse en la realidad local, así como en los recursos con los que cuenta y la cultura de las personas, de tal forma que sea alcanzable en cierto horizonte temporal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es trascendental motivar e involucrar al personal en los cambios que se desarrollen.</li> <li>• Se recomienda implantar una base de datos de proveedores, donde se muestre el historial de éstos, sus capacidades, etc.</li> </ul>
<p>Generar una nueva actitud en relación al cambio organizacional en el RR. HH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El RR.HH. muestra un gran rechazo frente a situaciones de cambio, además está presente una cultura de miedo a cometer errores; lo cual limita a tomar decisiones, además de una cultura del qué dirán y una cultura de la crítica respecto a las compras.</li> <li>• El personal tiene que estar informado sobre las razones del cambio, así como motivado y comprometido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es recomendable introducir un área que se encargue de coordinar entre los dos actores en los actos preparatorios: el área usuaria y el área de adquisiciones y cotizaciones de la U.T.A.<sup>6</sup></li> </ul>
<p>Proponer el Modelo de Gestión del Cambio "Change" para la mejora del proceso de abastecimiento en la Universidad Nacional de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La UNC requiere de la implementación de un Modelo de Gestión del Cambio que incluya mejoras tanto en la formación del RR.HH., en su cultura, en la estructura de la U.T.A., así como en su diseño.</li> <li>• El modelo de gestión del cambio propuesto está orientado a definir objetivos, procesos, determinar lo que queremos lograr y cómo queremos ver el abastecimiento de la UNC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sugiere implementar los cambios a través de la capacitación de los involucrados, debatiendo el marco normativo y la forma cómo se deben hacer los requerimientos, siguiendo la metodología del modelo de Gestión del Cambio "Change".</li> </ul>

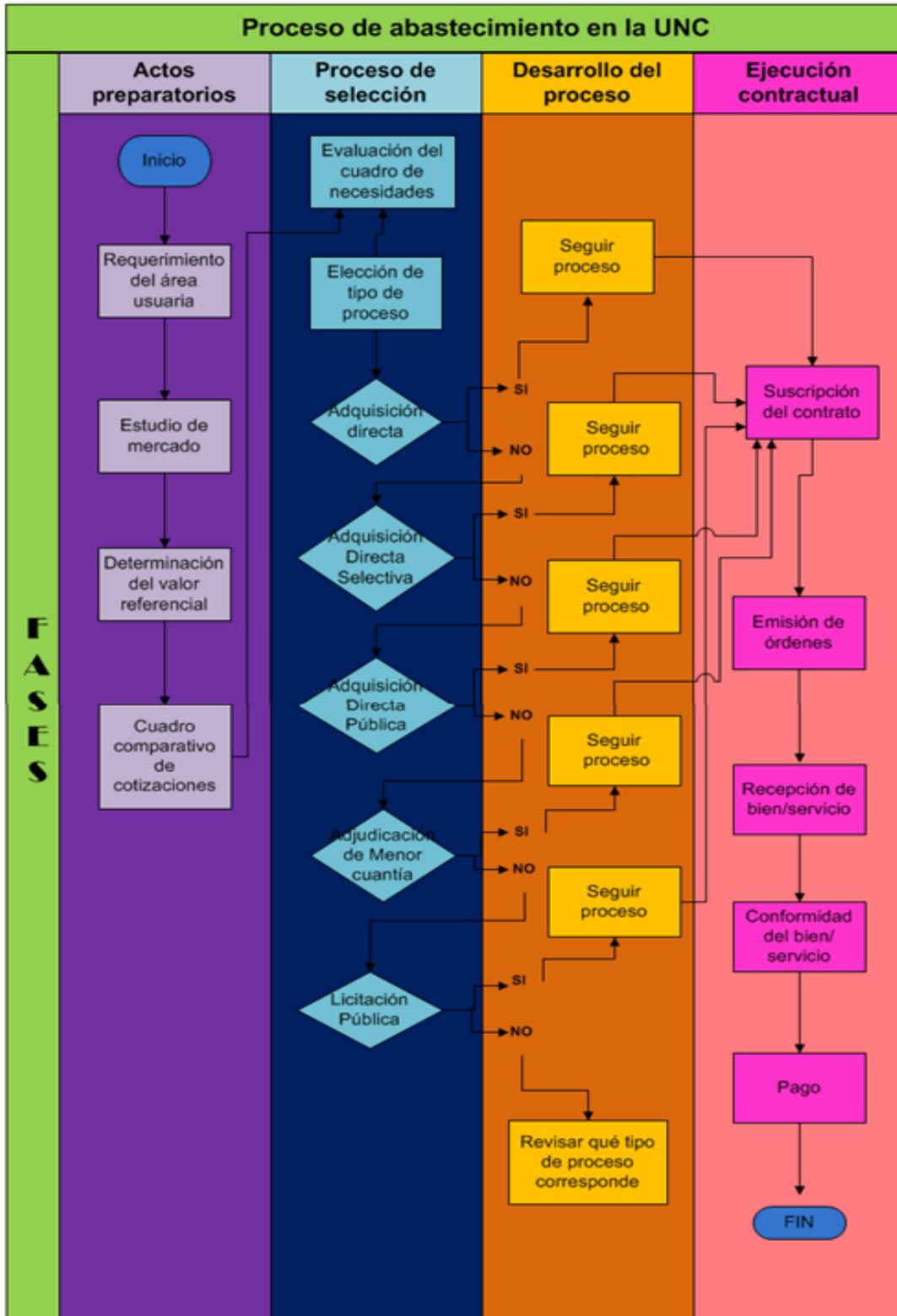
<sup>6</sup> Unidad Técnica de Abastecimiento

Cajamarca.

dentro de un horizonte temporal determinado.

VII. Anexos y/o apéndices

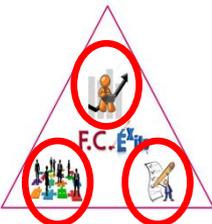
7.1 Anexo N° 1: Proceso de abastecimiento en la UNC



7.3 Anexo N° 2 : Aplicación de Modelo “Change”

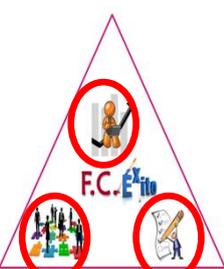
Etapa	Fase	Acciones
<p>I. DIAGNOSTICA</p> 	<p><b>Análisis de la situación</b></p>	<p><b>Identificación del problema principal:</b> “Ineficiente abastecimiento en la Universidad Nacional de Cajamarca”</p> <p><b>Priorización de la problemática:</b> Mediante una entrevista realizada al Sr. Ricardo Azahuanche O., exdirector de la U.T.A., resaltó que existen inconvenientes en la etapa inicial del proceso de abastecimiento, así como en temas de presupuesto, en la base de datos de proveedores, organización y cultura de las personas; ante lo cual hemos seleccionado a lo siguiente<sup>7</sup>, como punto de partida para la gestión del cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del área usuaria a la hora de realizar las especificaciones técnicas de sus requerimientos, lo que hace que no se haga un adecuado estudios de mercado.</li> <li>• Presentación de cuadro de necesidades sin planificación por parte de las áreas usuarias.</li> <li>• Escasa coordinación con áreas usuarias y falta de interacción de los sistemas administrativos involucrados en el abastecimiento.</li> </ul>
	<p><b>Selección del equipo gestor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor del Proyecto: Equipo de alumnas de la E.A.P. de Administración.</li> <li>• Alta Dirección: Rector, Vicerrector Administrativo.</li> <li>• Asesoría y apoyo: Directores de Oficinas Generales de Economía, Presupuesto y Personal.</li> <li>• Representante de cada facultad de la UNC.</li> </ul>
	<p><b>Capacitación de los agentes de cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar la capacitación del equipo gestor sobre la Gestión del Cambio en relación a la situación actual del abastecimiento de la UNC. Fecha: Mes de Agosto del 2013.</li> </ul>
	<p><b>Diseño del modelo de cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del “Modelo Change”, como una concepción ecléctica de los modelos de Lewin y Kotter.</li> </ul>
	<p><b>Estudio de factibilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el grado de beneficio y posibilidad de introducir el cambio a través del desarrollo de indicadores, entrevistas a funcionarios y demás RR.HH., etc.</li> </ul>
	<p><b>Visión de cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la visión actual y elaboración de una nueva visión que oriente el cambio: “Al 2020: Ser una Universidad Acreditada, reconocida a nivel nacional por la calidad de sus egresados y el compromiso con el desarrollo económico y social del país.”</li> </ul>
	<p><b>Sentido de urgencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar cuantitativamente y cualitativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales, del Plan Anual de Compras, entre otros documentos de gestión.</li> <li>• Mostrar el proceso de abastecimiento, sus objetivos y</li> </ul>

<sup>7</sup> Basado en una elección a juicio del equipo de trabajo, por constituir en deficiencias en la etapa inicial del proceso de abastecimiento.

<p><b>II.</b> <b>CONCIENTÍZATE</b></p> 		<p>falencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer casos de requerimientos mal elaborados y su incidencia en la demora de las adquisiciones. Ejemplo: especificaciones técnicas mal elaboradas para el edificio de Zootecnia.<sup>8</sup></li> <li>• Analizar qué tan eficientes son los procesos que intervienen en el abastecimiento de la UNC.</li> <li>• Resaltar cómo es que el personal de los sistemas administrativos involucrados en el abastecimiento, viene desarrollando sus actividades.</li> </ul>
	<p><b>Comunicar visión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir la nueva visión a través del correo institucional, así como físicamente en un lugar visible de cada dependencia.</li> </ul>
	<p><b>Preparación al cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevas propuestas para dar solución al problema central y representar las mejoras de dichas propuestas mediante esquemas y uso de software especial.</li> <li>• indicar las incidencias de cada cambio.</li> <li>• Captar opiniones y sugerencias del personal involucrado en e proceso de abastecimiento.</li> </ul> <p><b>Propuestas de cambio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el desarrollo de capacitaciones y talleres a las áreas usuarias antes de la presentación de su Cuadro de necesidades.</li> <li>• Fortalecimiento de capacidades de todo el personal de los sistemas administrativos en el proceso de abastecimiento.</li> <li>• Implementar un área específica en la U.T.A. que coordine con las áreas usuarias sus “necesidades – requerimientos”, antes de iniciar el proceso de abastecimiento.</li> <li>• Elaborar un marco normativo interno que regule las adquisiciones menores a las 3 UIT´s.</li> <li>• Elaborar un Manual de Procedimientos para el abastecimiento en la UNC.</li> </ul>
<p><b>III. CAMBIA</b></p> 	<p><b>Formación del RR.HH.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección de las mejores propuestas.</li> <li>• Implantación gradual del cambio.</li> <li>• Capacitar a los RR.HH. involucrados en los nuevos cambios a realizar.</li> </ul>
	<p><b>Ejecución del cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los procesos de cada propuesta según su cronograma.</li> </ul>
<p><b>IV. CONTINUA</b></p>	<p><b>Adecuación del Diseño Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La elaboración de la nueva visión, del Marco normativo interno que regule las adquisiciones menores a las 3 UIT´s, así como el Manual de Procedimientos; tiene que estar plasmado y acoplados a los documentos de gestión existentes.</li> <li>• Las capacitaciones a desarrollar tiene que ir plasmado en el RIT.</li> <li>• La nueva área a crearse tiene que estar estipulada en el</li> </ul>

<sup>8</sup> Testimonio de ex alumna practicante.

## E.A.P. de Administración

		<p>ROF.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer indicadores y metas.</li> <li>• Establecer un sistema de recompensas y reconocimiento al personal por las metas logradas.</li> </ul>
	<b>Seguimiento y control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir los resultados de cada una de las propuestas, realizar feedback y corregir desviaciones .</li> </ul>
	<b>Mejora continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar nuevos modelos para la mejora del abastecimiento público, sin dejar de lado la Ley de Contrataciones del Estado.</li> <li>• Fortalecer la cultura del RR.HH. a través de formas de trabajo innovadores.</li> </ul>

### 7.3 Apéndice N° 1 : Objetivos del Modelo “Change” por etapa

Etapa	Fase	Objetivos
<b>I. DIAGNOSTICA</b>	Análisis de la situación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar problemas.</li> <li>• Desarrollar un Modelo de Gestión del Cambio Factible.</li> </ul>
	Selección del equipo gestor	
	Capacitación de los agentes de cambio	
	Diseño del modelo de cambio	
	Estudio de factibilidad	
<b>II. CONCIÉNTÍZATE</b>	Visión de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertar la necesidad de Cambio</li> <li>• Comprometer a la Alta Dirección</li> <li>• Motivar al Personal.</li> <li>• Crear metas a corto plazo.</li> <li>• Dar a conocer el Modelo y Propuesta de Cambio.</li> <li>• Gestar una nueva Filosofía de Cambio.</li> </ul>
	Sentido de urgencia	
	Comunicar visión	
	Preparación al cambio	
<b>III. CAMBIA</b>	Formación del RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las capacidades del RR.HH</li> <li>• Capacitar al RR.HH con visión al Cambio.</li> <li>• Aplicar el Modelo de Cambio.</li> </ul>
	Ejecución del cambio	
<b>IV. CONTINUA</b>	Adecuación del Diseño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plasmar objetivamente el cambio.</li> <li>• Supervisar la efectividad del cambio.</li> <li>• Continuar el proceso en búsqueda de la Calidad.</li> </ul>
	Seguimiento y control	
	Mejora continua	