



Certificaciones, Modelos y Normas de TI

Whitepaper

Abril 2013



Estudio: Certificaciones, Modelos y Normas de TI



La voz de la industria

En el marco de la Edición 39 de la Revista SG cuyo tema principal giró alrededor de las Certificaciones, Normas y Modelos de TI, realizamos un estudio con el objetivo de conocer los intereses y opiniones con respecto a este tema para brindar un panorama actual de las barreras y motivaciones que llevan a profesionistas y empresas para buscar una certificación o adoptar una norma o modelo.

Descripción de la Muestra:

300 profesionistas Mexicanos dentro de los cuales se contemplaron los siguientes perfiles que intervienen en un desarrollo de software: Directivos, Gerentes, Líderes de Proyecto, Desarrolladores, Arquitectos, Auditores, Consultores, Ing. De Procesos y Testers.

Certificaciones de interés a nivel personal

La competitividad siempre será un tema de interés entre los profesionistas y las empresas, es por ello que toma importancia cualquier medio que permita capacidad de adaptación ágil a las demandas de nuestra industria y destrezas para enfrentar los retos que nuestros clientes nos ponen. Los modelos y normas de TI son una base de conocimientos rica en prácticas que benefician a las empresas a través de la implantación individual de sus empleados por lo que iniciamos este estudio preguntándoles a nuestros encuestados sobre los modelos y normas de su preferencia. Los primeros

lugares en el interés de los encuestados son PMP, ITIL y SCRUM Master. Ver Tabla 1.

	Pct.
1- PMP (Project Management Professional)	13.24%
2- ITIL Foundations y Expert	9.88%
3- Certificación en Lenguaje de Programación	8.04%
4- SCRUM Master	7.64%
5- PSP (Personal Software Process)	5.40%
6- Plataformas	4.89%
7- PMI-ACP (PMI-Agile Certified Practitioner)	4.48%
8- TSP (Team Software Process)	3.97%
9- SIX Sigma	3.87%
10- CBAP (Certified Business Analysis Professional)	3.56%

Tabla 1. TOP 10 de Certificaciones de interés a nivel personal.

Otras certificaciones, modelos y normas de interés. Ver Tabla 2.

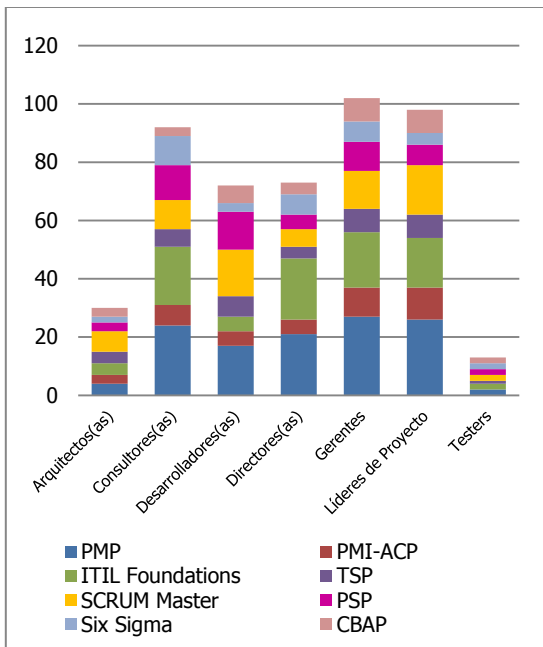
11- RUP Certification
12- CISSP (Certified Information Systems Security Professional)
13- CEH (Certified Ethical Hacker)
14- CAMP (Certified Associate in Project Management)
15- ISTQB Certified Tester
16- CCBA (Certification of Competency in Business Analysis)
17- SCAMPI Lead Appraisal
18- TMAP (Test Management Approach)
19- TOGAF
20- CISA CRISC
21- Rational Team Concert
22-CMMI
23- CCNA
24- COBIT
25- ISO 27000
26- Training as Internal Auditor for ISO 9001-2008 & 19011-2011
27- ITIL Expert

Tabla 2. Otras certificaciones de interés.

Preferencias por perfil



El 70% de los encuestados indicaron interés por alguna certificación. Los perfiles con más intereses en las certificaciones del TOP 10 fueron: Gerentes, Líderes de Proyecto y Consultores. Ver Gráfica 1.



Gráfica 1. Tendencias por perfil.

En el caso de los Directivos, las dos certificaciones de mayor interés fueron: PMP e ITIL Foundations.

Como se podrá ver en la gráfica 1, los menos interesados en certificaciones del TOP 10 fueron: Arquitectos y Testers, así que analicemos las tendencias de las certificaciones de su interés.

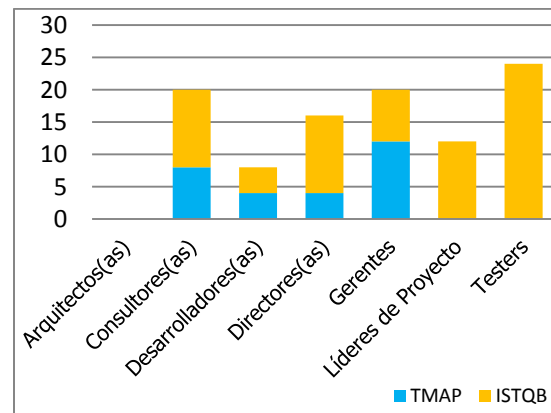
Aunque el rol de Arquitecto de Software no es nuevo, e incluso es ya uno de los más codiciados, las certificaciones a este respecto no son tan conocidas aún, por ejemplo, los

programas del SEI: Software Architecture Professional, ATAM Evaluator y SOA Architect Professional. Es tal vez por ello que en el TOP 10 de los Arquitectos de Software no aparecen dichas certificaciones. Ver Tabla 3.

1- SCRUM Master
2- PMP (Project Management Professional)
3- ITIL Foundations
4- TSP (Team Software Process)
5- PMI-ACP (PMI-Agile Certified Practitioner)
6- CBAP (Certified Business Analysis Professional)
7- PSP (Personal Software Process)
8- RUP Certification
9- TOGAF
10- CEH (Certified Ethical Hacker)

Tabla 3. TOP 10 de los Arquitectos de Software.

En el caso de las certificaciones relacionadas a Testing de Software, todos los Testers encuestados se inclinaron hacia ISTQB Certified Tester por encima del TMAP Test Management Approach. Sin embargo no fueron selecciones exclusivas de Testers, ya que otros roles también mostraron interés en este tipo de certificaciones. Ver Gráfica 2.



Gráfica 2. Tendencias Certificaciones para Testers.

Es importante considerar que el rol de Tester ha madurado lentamente, esto se debe a que fue creado por la necesidad de especialización en pruebas por la baja calidad que el software presenta, sin embargo, mucho se hizo “sobre el camino”, es decir, no hubo muchos principios o bases en los que los Testers pudieran fundamentarse cuando comenzaron a ejercer sus funciones, esto aunado a la indecisión de las empresas sobre las funciones, procesos y herramientas que este rol debía utilizar. La creación de modelos para Testing, es un paso importante para

poder darles los métodos y principios necesarios para que ejerzan su rol con éxito.

Motivadores y barreras personales para la certificación



Hay una brecha entre el interés en un modelo o norma, a llevar a cabo un programa de certificación por lo que les preguntamos a nuestros encuestados sobre sus motivaciones y barreras para poder cruzar esta brecha.

Comencemos analizando los motivadores. Ver Tabla 4.

Obtener mejores resultados en sus proyectos	19%
Incrementar sus competencias y habilidades	17%
Mejorar la calidad de los productos de trabajo que generan/revisan/entregan	14%
Obtener ventaja competitiva	12%
Obtener mejores oportunidades laborales	11%
Obtener mejor sueldo	9%
Mejorar la productividad	7%
Ascender de puesto	6%
Reconocimiento	3%
Alinear sus actividades a una cultura de procesos	2%

Tabla 4. Motivaciones para entrar a un programa de certificación.

Cuando se obtienen mejores resultados en los proyectos, llegan por añadidura los demás beneficios mencionados en la Tabla 4.

Es muy interesante ver que la obtención de mejores sueldos y ascender de puesto no estén dentro de los primeros lugares, eso demuestra el valor real y profundo que tiene una certificación para los encuestados, es decir, va más allá de mejorar una

circunstancia personal económica: se busca la calidad y los buenos resultados.

Cuando comenzó el auge de las certificaciones, aún no había estadísticas suficientes para conocer a profundidad los beneficios y tal vez por ello el reconocimiento y el aumento de sueldo eran los principales motivadores.

Nuestra industria y profesionistas han madurado, lo que les permite tener un concepto de calidad con visión de aportar a clientes y a nuestra industria como prioridad.

Ahora bien, veamos las barreras elegidas por nuestros encuestados. Ver Tabla 5.

Falta de recursos económicos propios	30%
Falta de tiempo	28%
La empresa no les paga la certificación	24%
No han encontrado un esquema de certificación acorde a sus necesidades	10%
No saben cuál certificación elegir	4%
Por tener poco conocimiento de los modelos y su función	3%
No tiene interés en certificarse	1%
No consideran que la Certificación genere un valor real	0%

Tabla 5. Barreras para entrar a un programa de certificación.

“Ni tiempo, ni dinero”

¿Qué representan estos dos recursos? La inversión más importante, por lo que si no estamos dispuestos a renunciar a ciertos consumos (a nivel personal), a invertir en el capital humano (a nivel empresarial) y a distribuir efectivamente el tiempo, estos programas no podrán llevarse a cabo.

“Las certificaciones se ponen de moda, y las modas cambian”

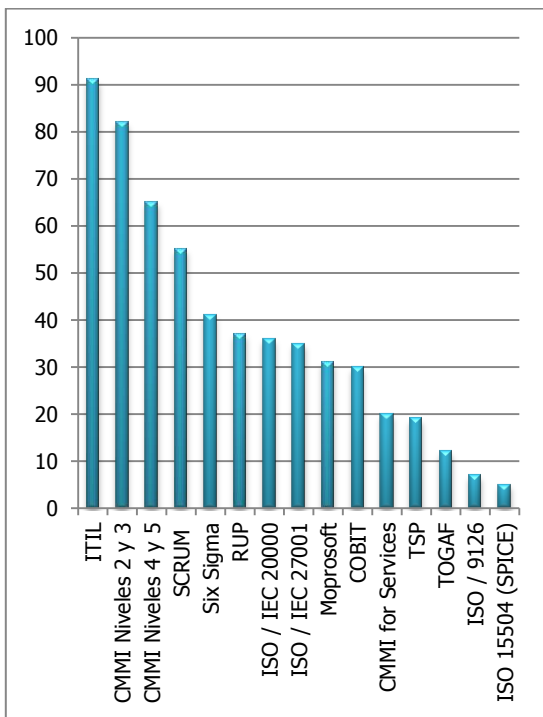
Las tendencias y problemáticas de nuestra industria disparan las necesidades de legitimar de alguna manera el conocimiento de los profesionistas y empresas por lo que tan arraigado esté un problema como tan arraigada estará una certificación.

Adopción de Modelos y Normas en las Empresas

La influencia de los Modelos y Normas de TI, va un poco más allá de los datos de las empresas certificadas, ya que en muchos casos aunque no se cuenta con una certificación las empresas basan sus estrategias internas tomando en cuenta las mejores prácticas de los modelos y normas que se adecúan mejor a su organización.

Un factor importante a considerar, es que aunque haya varios modelos y normas orientadas a TI, cada una maneja un enfoque distinto y cuando este enfoque se alinea a los objetivos de las empresas, es cuando comienzan a formar parte de los procesos de las mismas, ya sea por certificación o solo por adopción.

Se les preguntó a los encuestados sobre los modelos y normas que se utilizan dentro de las empresas donde laboran. En los primeros lugares apareció ITIL, CMMI, SCRUM, SIX SIGMA y RUP. Ver Gráfica 3.



Gráfica 3. Modelos y Normas utilizadas en las empresas.

Enfoques y esencias

A continuación analizaremos las esencias y enfoques del **TOP 10** de modelos y normas preferidos por las empresas en las que trabajan nuestros encuestados.

1) ITIL- Su enfoque está basado en la gestión de servicios y su continuidad, su esencia radica en cumplir la exigencia de los clientes y usuarios, cuestión que provoca que las empresas pongan principal cuidado en cómo se entregan sus servicios y dan soporte a sus usuarios.

2) CMMI Niveles 2 y 3 - El enfoque general de CMMI radica en el desarrollo de procesos organizacionales que permiten mejorar el desarrollo de productos y servicios. En particular, los niveles 2 y 3 tienen como esencia el proveer los fundamentos para gestionar bajo procesos y las bases para la estandarización de los mismos.

3) CMMI Niveles 3 y 4 - Su enfoque es la alta madurez de procesos y su esencia radica en la gestión cuantitativa para ser capaces de predecir el cumplimiento de los procesos empresariales y así aumentar las certezas. Otra parte de su esencia es la mejora continua del rendimiento y capacidad de los procesos así como también la mejora de los mismos.

4) SCRUM - En el auge de las metodologías ágiles, SCRUM se enfoca en la gestión regular de las expectativas del cliente basada en resultados tangibles y su esencia es la flexibilidad y adaptación a las necesidades de los clientes y a los cambios en el mercado. Se enfoca también en la creación de equipos auto-organizados e impulsa comunicación verbal entre todos los miembros involucrados.

5) Six Sigma - Su enfoque la reducción de la variabilidad en los procesos para reducir o eliminar los defectos en la entrega de un producto o servicio. Su esencia se basa en el uso de herramientas estadísticas para la precisión y el estudio de los procesos.

6) RUP – Se enfoca en sistemas orientados a objetos a través del Lenguaje Unificado de Modelado (UML) a través de un enfoque estructurado para realizar tareas y responsabilidades en una organización de desarrollo. Su esencia es la arquitectura basada en componentes y la dirección a través de casos de uso.

7) ISO / IEC 20000 – Se enfoca en los requerimientos mínimos para llevar una adecuada gestión de servicios de TI. Su esencia es ser un estándar que demuestre que una empresa cuenta con la capacidad suficiente de satisfacer las necesidades y expectativas a sus clientes.

8) ISO / IEC 27001 – Se enfoca en la seguridad de la información. Su esencia es ser un estándar de los requisitos necesarios para definir, implantar y mantener un sistema de gestión de seguridad de la información.

9) Moprosoft NMX-I-059/02-NYCE-2011 - Se enfoca en empresas pequeñas y medianas dedicadas al desarrollo y mantenimiento de software. Su esencia es la mejora de los procesos para contribuir a los objetivos de negocio a través de procesos que abarcan actividades de Alta Dirección, Gestión y Operación.

10) COBIT – Se enfoca en las mejores prácticas para el manejo de la información para reducir la brecha entre los requerimientos de control, cuestiones técnicas y peligros para el negocio. Su esencia es brindar a la alta dirección de TI confianza en los sistemas y en la información que de ellos sale.

Un modelo o norma no se puede recomendar por su “popularidad” sino por su enfoque, esencia, por los tipos de procesos y procedimientos que provoca crear y hacia donde guía las acciones de todos los involucrados en los proyectos, mantenimiento y soporte.

Barreras para llevar a cabo un programa de certificación organizacional

Así como existen profesionistas con interés de certificarse pero con barreras para hacerlo, las empresas también tienen obstáculos para llevar a cabo este tipo de programas por lo que les preguntamos a nuestros encuestados sobre las principales barreras para conocer la tendencia. Ver Tabla 6.

Falta de apoyo de la Dirección	23%
Presupuesto	16%
Burocracia	10%
Tiempo reducido para definir e implantar nuevos procesos	9%
Falta de involucramiento de la Gerencia media	9%
Consultoría deficiente	7%
Relaciones deficientes entre áreas	7%
Capacitación deficiente sobre el Modelo o Norma a implantar	5%
Tamaño de la Organización (PyMe)	4%
Carencia de automatización de procesos	4%
Tamaño de la Organización (Grande)	3%
Falta de apoyo de los Clientes	2%

Tabla 6. Barreras organizacionales.

¿Por qué la Dirección no apoya?

Para llevar a cabo un programa de certificación, las empresas no solo invierten presupuesto, sino que se invierte tiempo que impacta en la operación y el día a día de las actividades de la empresa. Cuando una empresa está pasando por un momento crítico hacia el mercado, parecería el momento ideal para llevar a cabo un programa de certificación, sin embargo, depende mucho del orden y capacidad de sus operaciones para poder decidir llevar a la par un programa de este tipo. Un programa de certificación no es algo que se pueda solo “postergar” esperando mejores circunstancias, se posterga con un plan de cambio que haga que las circunstancias cambien para poder adaptarse, eso es trabajar en el cambio de cultura organizacional desde antes que de inicio un programa de certificación.

Tan natural es la resistencia al cambio como la necesidad de cambiar.

Todas las certificaciones traen consigo cambios, si la empresa quiere certificarse para continuar igual, es una inversión destinada al fracaso. Es inevitable la resistencia al cambio pero está en manos de las organizaciones y los consultores que participen en los programas de certificación hacer que la resistencia dure el menor tiempo posible para no arriesgar los objetivos que la certificación persigue.

El punto principal para lo anterior es la adecuada justificación del cambio. Una manera de crear argumentos y justificaciones que no solo mitiguen la resistencia al cambio sino que también motiven al mismo, es la anticipación a los argumentos en contra que pueden surgir en cada una de las áreas y cada uno de los roles.

Justificar tiene que tener tanto componentes internos como externos. En el caso de los externos pueden ser: competidores, exigencias de los clientes, estrategias de diferenciación. En el caso de los internos puede ser: reducción de fallas, reducción de conflictos, mejor distribución del tiempo, reducción del estrés.

Temor a Consultoría deficiente.

Conforme crece la demanda de servicios de Consultoría para definir procesos alineados a modelos o normas, o bien para llevar un programa de certificación también ha crecido las empresas Consultoras que no manejan prácticas adecuadas, es por ello que es natural el temor a contratar una consultoría deficiente.

El conocer casos de éxito de las Consultorías es un punto que da tranquilidad a nuevos clientes, para aumentar la confianza es importante que ese caso no solo esté documentado sino que pueda ser comprobable del lado del cliente, por ejemplo, que el cliente lo tenga publicado e incluso solicitar hablar con clientes anteriores.

Hay otras características que deben identificarse cuando el Consultor(a) comienza a trabajar: Facilidad para identificar problemáticas y esencias de la empresa del cliente, brindar asistencia y métodos de capacitación para que la empresa conozca el modelo o norma sobre el cual se llevará a cabo la certificación o la adopción.

Les preguntamos a nuestros encuestados sobre la función que consideran debe de tener un Consultor de Procesos dentro de un programa de certificación. Ver Tabla 7.

Facilitador	16%
Coach	15%
Agente de Cambio	14%
Transmitir experiencia más allá de la teoría de definición	13%
Proveedor de visión global	10%
Asegurar que la certificación se logre	10%
Proveedor de Objetividad	8%
Motivador	8%
Instructor	7%

Tabla 7. Función del Consultor(a) de Procesos.

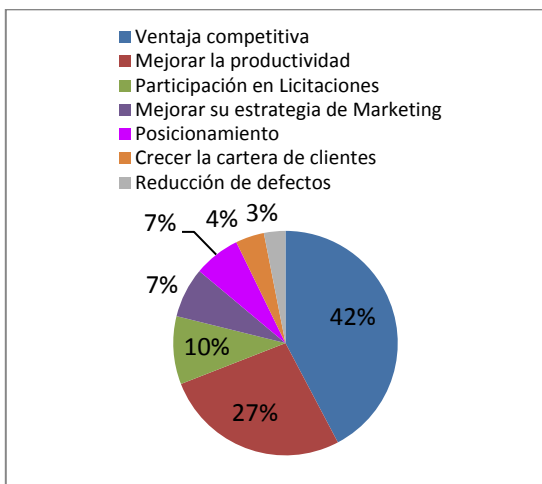
Las empresas buscan los servicios de Consultores para poder llevar a cabo sus objetivos de certificación, es por ello que tal vez nuestros encuestados señalaron como funciones principales las de facilitar, ser coach y ser agente de cambio. Si un Consultor complica las actividades y programas de certificación (tal vez más por omisión que por hacer de más) provoca que la resistencia al cambio crezca y arriesga todo lo invertido en el programa de certificación o adopción.

No es de extrañar que el ser “Coach” aparezca entre las primeras opciones, el *Coaching Organizacional* busca la eficacia en los resultados junto con la motivación y satisfacción de los trabajadores. El coach actúa para mantener y crecer la competitividad empresarial identificando los frenos que tienen las personas, los procesos y las empresas. A fin de cuentas, un Coach es un agente de cambio.

Beneficios que buscan las empresas en los programas de certificación.



La satisfacción de los clientes y el posicionamiento es parte importante de todas las iniciativas de mejora en las organizaciones, un programa de certificación busca beneficios y ventajas, si no hace mejor a una empresa no tienen sentido. Les preguntamos a nuestros encuestados sobre los beneficios que las empresas buscan al decidir invertir en un programa de certificación. Ver Gráfica 4.



Gráfica 4. Beneficios que buscan las empresas.

A continuación analizaremos el TOP 3 de beneficios señalados por nuestros encuestados.

Ventajas competitivas.

Colocar a nuestra empresa por encima de las demás siempre será una gran motivación. Cuando una empresa, a través de sus procesos logra innovar, adquiere una de las ventajas competitivas más importantes. Así que aunque de primera visión se busque mejorar, el fin último debería de ser innovar.

Un programa de certificación puede ser una estrategia ofensiva si la competencia no cuenta con certificaciones o defensiva si la competencia ha puesto el ejemplo de certificarse y presumir sus logros.

Mejorar la productividad.

Los programas de certificación comienzan con el análisis empresarial y con la identificación de procesos existentes. Conocer qué se hace y cómo se hace es vital para una estrategia de mejora. Algo valioso que también surge cuando se hacen los análisis de brecha, es que se comienza a descubrir el clima laboral, esto es valioso porque la insatisfacción de los empleados es uno de los orígenes de un bajo rendimiento y detectar los detonantes de dicha insatisfacción es un pilar fundamental en un programa de certificación, adopción o gestión de la calidad.

Es importante que todos los miembros de la empresa estén conscientes de temas como la rentabilidad, permanencia en el mercado y el dar a los clientes servicios de calidad ya que estos conceptos están relacionados a la productividad individual y colectiva.

Participación en Licitaciones.

Es sumamente llamativo participar en concursos para convertirnos en proveedores del Gobierno y sector Privado en proyectos grandes y es válido que uno de los objetivos de un programa de certificación empresarial sea la participación en licitaciones, pero no puede ser el único objetivo en el cuál se base dicho programa porque es una justificación que no le va a generar pertenencia a todos los miembros de la organización y se diluye la filosofía de la mejora. Recordemos que las Licitaciones cuentan con penalizaciones en caso de no cumplir los contratos, tan grande es el proyecto como grande puede ser la penalización, por lo que una certificación nos puede ayudar para obtener el proyecto pero solo la adecuada gestión de la calidad nos permitirá cumplir eficientemente.

Implantando procesos

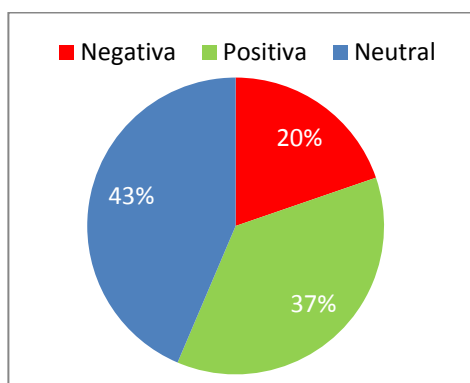


Práctica de Consultoría: Plantillas pre-fabricadas.

Con el afán de crear una base de conocimiento que facilite los proyectos de Consultoría, la mayoría utiliza plantillas pre-fabricadas de procesos, procedimientos, formatos y políticas alineadas a los modelos y normas sobre los cuales dan servicio.

Estas plantillas incluso ya forman parte de los diferenciadores de las empresas Consultoras y en varios de los casos pueden incluso estar protegidas por derechos de autor y acuerdos de confidencialidad entre los Consultores que prestan los servicios.

A este respecto, los encuestados nos compartieron su percepción al uso de estas plantillas. Ver Gráfica 5.



Gráfica 5. Percepción ante el uso de Plantillas pre-fabricadas.

Detalle de la percepción positiva.

De los encuestados que opinaron positivamente, el 18% considera que esta práctica demuestra experiencia de la empresa

Consultora y el 82% considera que esta práctica agiliza la adaptación de los procesos y la definición de los mismos.

Algunos encuestados mencionaron que es importante que los Consultores determinen cuales procesos deben de crearse desde cero de acuerdo al análisis de brecha y al análisis empresarial que hagan al comenzar el proyecto de Consultoría.

Detalle de la percepción negativa.

De los encuestados que perciben negativamente esta práctica, el 39% lo considera así porque limita la creatividad del Consultor y de la empresa, y el 61% la considera negativa por la tendencia a forzar las definiciones y por ende, poner en riesgo la implantación de los procesos. Varios hicieron énfasis en que toda empresa es diferente y el consultor no puede hacer definiciones iguales o forzar a que se parezcan: *“No hay modelos unitalla para las organizaciones”*.

Algunos de los encuestados hicieron sugerencias y comentarios muy interesantes:

- *En lugar de platillas pre-fabricadas se debe contar con laboratorios de experimentación donde el cliente pueda jugar con el modelo.*
- *Más que plantillas prefabricadas puede basarse en Modelos de Mejores prácticas para definir procesos procedimientos y formatos de acuerdo a las necesidades del cliente.*
- *El Consultor debe hacer que la flexibilidad prevalezca.*

Al final, este factor dependerá en gran medida del profesionalismo de los Consultores. Una plantilla no es la que denota o no experiencia, sino las aportaciones que hacen en cada fase los consultores.

En palabras de uno de nuestros encuestados: *“Las Plantillas no pueden ser el oro molido de los consultores, el oro es que sean verdaderos agentes de cambio”*.

Dificultades en programas de adopción y/o certificación.



Ya conocimos los beneficios y motivaciones que llevan a elegir un modelo o norma ya sea para un programa de certificación o por un programa de adopción para la mejora, ahora analizaremos las dificultades más comunes que se encuentran durante este tipo de programas. Ver Tabla 8.

Alinear la carga de trabajo con las actividades relacionadas a la Certificación o adopción.	28%
Lograr el entendimiento suficiente del modelo o norma en el cuál se va a certificar o a adoptar.	23%
Implantación de procesos	21%
Definir procesos	15%
Conseguir Vo.Bo. de los procesos definidos	8%
Atender auditorías previas a la certificación o adopción	5%

Tabla 8. Etapas difíciles en un programa de certificación o adopción.

Alinear la carga de trabajo con las actividades relacionadas a la certificación o adopción:

Es inevitable que de manera temporal haya sobre carga de trabajo, puesto que se empiezan a incorporar actividades nuevas sin poder dejar la operación del día a día, sin embargo, parte de una buena estrategia es que esta “temporalidad” no se alargue demasiado, sino que poco a poco se vayan sustituyendo y por ende mejorando la forma de trabajar.

Lograr el entendimiento suficiente del modelo o norma en el cuál se va a certificar o a adoptar:

Es muy importante que el plan de formación sea paulatino y oportuno, es decir, que no se

capacite solo al principio o en una sola etapa, sino que se vayan proporcionando los conocimientos suficientes para no saturar de información sino asegurar que realmente se aprenda.

Implantación de procesos:

Implantar no es “Publicar”, dar a conocer los procesos a toda la organización es tan solo el comienzo de la implantación. Se recomienda hacer Pilotos donde se prueben los procesos en proyectos reales. Durante los pilotos se pueden hacer cambios para mejorar los procesos, una de las ventajas de este método es que da seguridad para la implantación y se mitiga la resistencia al cambio de liberar un proceso que no se ha aplicado en un proyecto real.

Definir procesos:

Esta es la etapa creativa donde la experiencia es indispensable pero también la objetividad sobre lo que será factible de llevar a la realidad. Se recomienda realizar “Focus Group” de definición para poner a prueba conceptos y/o procesos/procedimientos desarrollados, con esta técnica se obtienen retroalimentaciones muy valiosas para afinar los procesos.

Conseguir “Visto Bueno” de los procesos definidos:

Una vez terminada la definición, con frecuencia existen barreras para obtener los Vo.Bo. de los dueños de procesos, para facilitar estas acciones se recomienda hacer una revisión práctica y en sitio con los dueños de procesos. Cuidar la ortografía y redacción es esencial para el correcto entendimiento e interpretación de los procesos definidos.

Atender auditorías previas a la certificación o adopción:

Las auditorías tienen un objetivo muy valioso, porque detectan las debilidades de la implantación y señalan acciones preventivas y correctivas para los proyectos. Pero si los auditores solo “revisan” sin plena comprensión de la trascendencia de lo que hacen y sin brindar justificaciones sobre los hallazgos que encuentren, no se le verá el verdadero valor a la auditoría.

Perfil de los integrantes de un área de Calidad y/o Procesos



La implantación de procesos es responsabilidad de cada miembro de la organización, pero los responsables de custodiar los objetivos de los programas de certificación y/o adopción son los integrantes de áreas de Calidad y/o Procesos en las organizaciones ya que son quienes deben de fungir como facilitadores. Sobre este punto preguntamos a nuestros encuestados sobre las características más importantes que consideran deben de tener los integrantes de este tipo de áreas. Ver Tabla 9.

1-Pleno conocimiento de todos los procesos definidos	17%
2-Pleno conocimiento de los modelos y normas que se usan en la organización	14%
3-Habilidad para gestionar el cambio	14%
4-Liderazgo	11%
5-Visión	9%
6-Experiencia en proyectos de desarrollo de software	9%
7-Proactividad	8%
8-Manejo de Conflictos	7%
9-Experiencia en la operación de los procesos	6%
10-Creatividad	4%
11-Experiencia en la operación del negocio	1%

Tabla 9. Características de integrantes de áreas de Calidad y/o Procesos.

Analicemos el TOP 5 de las características señaladas por nuestros encuestados.

Pleno conocimiento de todos los procesos definidos: Esto parecería ser algo obvio o una obligación, sin embargo con frecuencia los integrantes de estas áreas solo conocen la estructura de procesos, el detalle de la

documentación mínima exigida en las auditorías y la ubicación de repositorios en donde se puede encontrar información. El conocer limitadamente los procesos hará que se actúe limitadamente en la implantación y mejora de los mismos. Si no se conoce todo el panorama, los integrantes se verán imposibilitados de brindar el apoyo necesario a la organización.

Pleno conocimiento de los modelos y normas que se usan en la organización:

Es importante que se capacite sobre las bases de los modelos y normas para que los integrantes conozcan el origen de los procesos definidos. Frecuentemente solo aquellos que participan en las definiciones son capacitados, pero conforme pasa el tiempo y se integran nuevos miembros se diluye el conocimiento sobre el origen y se puede caer en defender paradigmas.

Habilidad para gestionar el cambio:

Es importante que los integrantes de este tipo de áreas sean agentes de cambio para que apoyen a todos los miembros de la organización que van a ser alcanzados por el programa de certificación o adopción a responder eficientemente y a ayudarles a mitigar su resistencia al cambio.

Liderazgo:

Para que la mejora continua sea una realidad, los integrantes de estas áreas tienen que tener perfil de Líderes ya que cada uno encabeza una parte esencial para el éxito de la implantación. Los integrantes de este tipo de áreas deben lograr que los procesos permanezcan conocidos y vigentes. Un área que demuestre que sus miembros son Líderes, será un área que pueda alcanzar ágil y exitosamente los objetivos del programa de certificación o adopción.

Visión:

Para poder posibilitar la mejora de procesos, es importante ver “más allá” de las definiciones actuales y de los métodos que el área utiliza para poder mantener el programa de certificación o adopción. La mejora continua es una actividad sostenible en el tiempo.

Conclusiones



Llevar a cabo un programa de certificación o adoptar un modelo o norma es una estrategia para desarrollar las ventajas competitivas de una empresa para que ésta logre crecer y mejorar.

Los programas de certificación y/o adopción de modelos y normas llevan de manera coordinada a todos sus miembros para contribuir al logro de objetivos.

Para concluir este Estudio, compartiremos algunos comentarios enriquecedores que nos dejaron nuestros encuestados:

“Saber elegir al proveedor, definir un buen acuerdo de trabajo y entender el valor que le daría al negocio esa certificación”.

“Es muy importante el contar con el apoyo e involucramiento de la dirección general para que pueda ser exitosa cualquier implementación y cambio de cultura en cualquier empresa”.

“Algunas veces la Dirección no planifica recursos para llevar a cabo la certificación aunque si se prepare la empresa y esté lista para ello, esto genera desconfianza y desmotivación al líder implantador de procesos”.

“El manejo del cambio organizacional es el factor más complicado”.

“Las certificaciones son esenciales para incrementar el valor de una carrera profesional así como promover la estandarización de procesos dentro de una empresa”.

“El principal obstáculo es hallar los tiempos para desarrollar los procesos de certificación sin afectar la producción”.

“El liderazgo y experiencia de la consultoría llevará a buen fin la metodología que ese adapte a la empresa siempre y cuando la alta dirección ‘comprenda’ los beneficios y que perciba que no siempre el ROI repercute en dinero de forma inmediata”.

“Lo importante es desde el principio la organización tenga claro para que requiere la certificación”.

“La empresa consultora también debería demostrar que trabaja con procesos y garantizar un servicio de calidad”.

“Es importante que se busquen certificación que den valor tanto a la empresa como al talento empresaria, de manera que el proceso tenga efectos incluyentes en los involucrados”.

“Una mala consultoría puede llevar a una compañía a una crisis muy fuerte. Es muy importante escoger a un consultor con éxitos previos”.

“Ojalá las compañías de consultoría tomen en cuenta los resultados de las encuestas y se preocupen por dominar los temas antes de ofertarlos”.

Comentarios sobre estudio:
editorial@sg.com.mx

Responsable:
Vanessa Amaya
vanessa@sg.com.mx