

Unidad 3

El Lado Humano de los Procesos de Negocios

UNIDAD 3

3.1 ASPECTOS DEL PERSONAL Y LA REINGENIERÍA.

Para muchas empresas las personas, son el principal recurso al cual hay que darle especial atención. En las dos últimas décadas se ha dado una mayor importancia al factor humano enfatizándose que no puede ser secundario en relación a los otros elementos empresariales sean estos tecnológicos, monetarios o físicos. Pues durante la revolución industrial, surgió el concepto de que el operario de una maquina no necesitaba de gran destreza y no debía ser tratado con el respeto ni remunerado con el salario correspondiente.

El éxito de una empresa dependerá del desempeño de sus trabajadores, de las habilidades que estos pongan a disposición de su trabajo, de la satisfacción laboral que ellos perciban en su ambiente que es lo que verdaderamente les llevará a buenos logros.

En el mundo actual de los negocios el conocimiento es el principal capital de los empleados, es por ello que a la hora de elegir para quien trabajar, se inclinarán por la organización que mayor inversión haga, en el recurso humano que es el medio de producción mas valioso para incrementar su valor en el mercado.

3.1.1 El cambio y la reingeniería.

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas. El cambio se encuentra en todas partes pues aun los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha.

Surgen entonces nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

La reingeniería conlleva un cambio tan grande en la cultura de una organización, porque exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes y no para sus jefes.

3.1.2 El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.

La reingeniería no solo cambia la vida de los procesos, sino también la de los seres humanos que los realizan. El papel de las personas cambia de “recibir” ordenes a “tomar” decisiones para poder ejecutar de la mejor manera esas ordenes. De realizar solo “una” tarea durante horas en el día a involucrarse en desarrollar “muchas” tareas.

La reingeniería produce un nuevo conjunto de procesos de negocios que demandarán cambios en el personal y en las definiciones de sus puestos de trabajo. Existen muchos enfoques o formas de cómo poder organizar el trabajo, uno de esos es evaluar el trabajo en un área dada y determinar las destrezas básicas que se necesitan y comenzar la vinculación de los integrantes del equipo de reingeniería a partir del personal existente, con el objetivo que todas las posiciones puedan dedicarse al trabajo recién definido.

.

Es importante redefinir de forma clara y de preferencia en forma escrita los nuevos perfiles de trabajo, esto traerá como beneficio el tener un mejor apoyo para la nivelación del trabajo y además ofrecer una base para próximas revisiones de los nuevos puestos de trabajo.

Pero todo cambio debe de comenzar por los altos ejecutivos de la organización, pues ellos deben de dar un apoyo incondicional a todo lo nuevo que haya de realizarse.

3.1.3 Cambio de delegación de autoridad.

Cuando los dirigentes confían en las personas la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles “**autoridad**” para tomar las medidas correctas. Las personas, que laboran en los procesos rediseñados, tienen que dirigirse a sí mismos. Si los empleados tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso. La reingeniería implica la delegación de autoridad a los empleados si verdaderamente quieren que haya resultados óptimos.

Aún los trabajadores que antes no tenían ninguna responsabilidad en la empresa, ahora deben tomar decisiones importantes y adoptar nuevas actitudes frente a su trabajo. Establecer los límites de sus obligaciones, metas de productividad, (cómo y cuando se ha de hacer el trabajo). Son algunos de los ejemplos de decisiones que hoy deben tomar cada uno de los empleados.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo de cualquier proyecto. Cuando se ha tomado conciencia de la importancia del factor humano entonces un amplio espectro de temas surge a partir del proyecto de reingeniería, por ejemplo, la necesidad entrenarlo o reentrenarlo, reubicarlo laboralmente o transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas, etc.

3.1.4 Reducción de costos por manutención de recurso humano.

Antes de analizar los detalles sobre cómo puede hacerse todo el trabajo de personal, deberá examinarse lo referente al costo de conservar en la empresa la personal.

Lo cierto es que la reingeniería no es un método estrictamente diseñado para reducir personal en la empresa, pues la norma es que toda empresa que sea eficiente ha de hacer el mismo trabajo con igual o menos recursos que se disponían. Por lo tanto en la reingeniería, la reducción de personal es solo una consecuencia y no un fin primordial de la misma.

3.2 Reentrenamiento y reubicación.

Los cambios que puedan surgir de una reingeniería en una empresa afectarán positiva o negativamente a los empleados que laboren en ella. La manera de cómo lo enfrente cada una de ellas dependerá de la cultura que tenga para con el recurso humano.

Dos de esos fenómenos que afectan el desempeño del recurso humano son: el reentrenamiento y la reubicación.

3.2.1 Reentrenamiento.

El reentrenamiento es una actividad comprendida dentro de la capacitación, que es una de las funciones de administración de personal. Por reentrenamiento se entiende: “Las actividades encaminadas a garantizar que la aptitud para la realización de un trabajo, se mantiene o mejora, considerando actualizaciones en procedimientos, modificaciones en equipos e instalaciones, experiencia acumulada, e innovaciones tecnológicas”²⁴.

Uno de los objetivos claves del reentrenamiento es permitir el reacomodo de aquellos trabajadores cuyas habilidades se han vuelto obsoletas por el cambio tecnológico o por la desaparición y nacimiento de nuevas empresas.

Para muchos empleados que se verán inmersos en un ambiente totalmente nuevo la oportunidad de ser reentrenados es la clave que les permita conservar su empleo o tener acceso a uno nuevo.

Los esquemas de reentrenamiento de la fuerza de trabajo constituyen un magnífico instrumento para facilitar el periodo de transición económica porque disminuyen el impacto de éste sobre la situación de los trabajadores que podrían ser afectados. También esta la experiencia de algunas empresas, que muestran que los esquemas de reentrenamiento han sido utilizados muy por debajo de su potencial.

²⁴ www.gestiopolis.com

En la medida en que se conozca el nuevo empleo se podrá proveer una educación específica, pero cuando esto no sea posible -y el reentrenamiento sea necesario, la capacitación deberá tratar de proveer las mismas habilidades básicas que la educación formal.

Existe una limitante, que consiste en la necesidad de determinar qué habilidades son innecesarias y cuáles serán útiles para que los trabajadores ocupen un futuro lugar de trabajo.

3.2.2 Reubicación.

La recolocación de un empleado suele durar unos seis meses y el proceso se inicia una vez que el candidato ha dejado la empresa. Se busca un puesto parecido al que tenía. Una alternativa al despido, que se está poniendo en práctica es la opción que se da a los empleados de decidir si prefieren una reducción de sueldo a cambio de poder seguir en la empresa.

El recorte de empleados tiene un impacto sobre la moral de los demás empleados a corto plazo y a mediano y largo plazo sobre la empresa. Por ejemplo algunas compañías tardan en despedir a una persona porque no saben cómo comunicar la noticia. Para evitar estos problemas, otros acuden a los expertos en despidos, como las consultoras de outplacement. La principal ventaja de recurrir a un programa de reubicación es acelerar la toma de

decisiones, con el consiguiente ahorro de dinero, por mantener a empleados que ya no son necesarios.

Otra de las ventajas de hacer uso de programas de recolocación es asistir al trabajador, pues como ser humano tiene necesidades y sentimientos y hay que ayudarlo a disminuir el sufrimiento. La reubicación debe comprender el aspecto emocional para que no afecte también a su entorno familiar; después se le ofrece una formación complementaria para aumentar su capacidad de trabajo.

La ayuda no solamente se centra en el empleado que sale de la institución, sino en cuidar que éste no vaya a afectar la moral de los demás porque, si está totalmente deprimido, transmite amargura y desánimo. Además, si la empresa no realiza correctamente la salida, puede encontrarse el día de mañana con ex empleados e incluso ejecutivos que no quieren oír hablar de su antigua empresa y poder llegar incluso a perder clientes.

La reubicación también abarca a los jefes. Las empresas consultoras ofrecen cursos de formación a los directivos y supervisores sobre cómo notificar el despido. Al momento de haber despidos se les recomienda que estén presentes los jefes directos y alguien de recursos humanos, para que el empleado pueda sentir un mayor respaldo. Cuando a un directivo le encomiendan una misión de este tipo, debe ser capaz de prever la manera en como comunicar esa noticia y prepararle al empleado una salida digna.

3.3 Enfoques sobre el desarrollo organizacional.

3.3.1 Definición de desarrollo organizacional (DO).

Existen muchas definiciones sobre lo que es desarrollo organizacional, Warren Benis, lo define como: “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.”²⁵

Luis Ferrer lo define como: “La aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores técnicos y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior.”²⁶ ”

El concepto de Desarrollo Organizacional esta íntimamente ligado al concepto de cambio y la capacidad de adaptación que tenga la organización al cambio. El D.O. Tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente. El término se utilizó en un comienzo para describir un método de solución de problemas desarrollado por John Collier, quien utilizó un enfoque de

²⁵ L. Ferrer, **Desarrollo Organizacional**, p.15

²⁶ Ídid.

equipo de acción conjunta para ayudar a resolver problemas que involucran relaciones radicales y otros aspectos complejos.

El desarrollo organizacional es una forma de cambio planificado que pretende llevar a la empresa a un nivel mas alto en su funcionamiento, la razón es que toma muy en cuenta el factor humano, que es quizás el mas difícil de los elementos de una empresa, para ser adaptados al cambio. El objetivo básico del Desarrollo Organizacional, es lograr un cambio en las personas.

3.3.2 Características del desarrollo organizacional.

1. Se basa en investigaciones de las acciones. A grupos de personas se les presenta datos sobre situaciones actuales y se les pide que lo analicen, para poder determinar cuales son los problemas que enfrenta esa unidad.
2. Es un movimiento que aplica las ciencias del comportamiento a la administración. (Teoría del comportamiento organizacional). El desarrollo organizacional tiende a enfatizar más en el comportamiento que en las demás partes de la empresa.
3. Busca sobre todo que el recurso humano, cambie sus valores, creencias, paradigmas etc. Para lograr que ellos sean capaces de accionar en un nuevo ambiente, ya mejorado.
4. El DO Potencia el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones.

3.3.3 Etapas del proceso DO:

- a) **Autodiagnóstico Inicial.** Realizado por un consultor externo conjuntamente con la gerencia de la organización, donde se detecta la necesidad de un cambio y además permite determinar que modelo de (DO). Es necesario implementar.
- b) **Recolección de los Datos.** Los datos se recopilan por medio de encuestas, entrevista y reuniones que son las herramientas más comunes para este fin.
- c) **Retroalimentación de datos y confrontación.** Incluye también la evaluación de la cultura, (estructura de la empresa, clima organizacional, liderazgo, motivación, etc.). Se investiga también los problemas en el comportamiento.
- d) **Planeación de acciones y solución de problemas.** En esta etapa se utilizan los datos para fundamentar los cambios y la manera de implementación.
- e) **Desarrollo de equipos.** El consultor debe estimular la creación de equipos durante todo el proceso, lograr la integración de los participantes con y el grupo además de velar por una buena y saludable interacción intergrupala, motivando la abierta comunicación y la confianza, aspectos fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia entre los grupos.
- f) **Ejecución.** La parte activa del proceso teniendo en cuenta la relación “liderazgo y administración” y “cambio de conducta”

g) **Educación y seguimiento.** En esta etapa se evalúan los resultados de los esfuerzos del **D.O.** También se desarrollan programas complementarios en las áreas que sean necesarios lograr resultados adicionales.

3.3. 4 Enfoques del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional, se desprende del pensamiento de que para modificar la estructura organizacional no es suficiente con cambiar la organización, sino que la única forma de cambiar la organización es modificando su cultura. Una definición sencilla de cultura organizacional es: la serie de entendidos importantes como normas, valores, y creencias compartidos por una organización.²⁷

Si el DO implica un cambio en la cultura ¿Cómo se logra el cambio organizacional?. Se logra creando un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se destaquen las filosofías administrativas de la empresa, y que estas sirvan como reglas del juego conocidas y aceptadas por todos en la organización.

Las diversas aplicaciones del D.O. Se presentan a continuación.

²⁷ J. Stoner, **Administracion**, p.198, 6a edición.

a) Aplicaciones del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional está básicamente orientado a obtener un cambio, en organizaciones y más específicamente en las personas que laboran dentro de ellas.

Estos enfoques pueden ser.

a.1) Aplicaciones a los Procesos Humanos. Pretenden mejorar las habilidades que las personas poseen, y que éstas sean aprovechadas para optimizar las relaciones interpersonales, promover además la comprensión y la confianza en sí mismo para poder resolver problemas que se presenten a diario.

a.2) Aplicaciones Tecnoestructurales. Centran su atención en aumentar la productividad y lograr una mayor eficiencia en las actividades de la empresa.

a.3) Aplicaciones a la administración de personal. Como se mencionó anteriormente que una de las características del DO era que se basaba en la investigación de las acciones. La administración de personal cambiará si se toman aspectos como el sistemas de evaluación al desempeño, compensación, autoridad y mando, los cuales pueden ser analizados por los empleados para sugerir mejoras en cada uno de ellos.

a.4) Aplicaciones estratégicas. La empresa no es una isla en medio de la sociedad, es un ente que debe de buscar participar activamente en la sociedad. Ante esa perspectiva el desarrollo organizacional debe buscar abarcar también los aspectos de cultura y estructura de la empresa y relacionarlo

adecuadamente con el factor humano para poderlos coordinar de la mejor manera y enfrentar los retos que día a día se presentan.

A pesar que la reingeniería y el desarrollo organizacional, no son herramientas similares en su estructura, si se combinan de manera adecuada los resultados que se pueden obtener son verdaderamente sorprendentes. Una de las principales ventajas del desarrollo organizacional es la generación de sentimientos de compromiso que sin lugar a dudas es uno de los problemas que enfrenta la reingeniería.

En conclusión se puede decir que si bien es cierto el D.O. No está exento de críticas, no cabe duda que es una alternativa que hace énfasis en la participación de sus integrantes, permitiendo la renovación y revitalización de las organizaciones, haciéndolas cada vez más adaptativas, flexibles, receptivas, con un alto sentido de la identidad, integradas y con una buena perspectiva del ambiente que la rodea.

3.4 Fundamentos organizacionales no tradicionales.

3.4.1 La Organización como Sistema.

El enfoque clásico centraba la atención de la organización en cuatro áreas fundamentales que eran, ***División del trabajo, departamentalización, jerarquía, coordinación.*** Cada uno de esos fundamentos marcó notablemente

el curso que debían tomar las empresas. La división del trabajo promovió la especialización, de los trabajadores; la jerarquía se impuso, y la autoridad era centralizada, ninguna decisión era tomada sin consentimiento de los superiores. La teoría administrativa recogía inquietudes alrededor de los grados deseables de centralización y descentralización. Al igual que frente a los procesos de comunicación y flujos de información.

3.4.2 Nuevos enfoques empresariales.

Cuando las empresas toman conciencia que necesitan un cambio en las bases organizacionales sobre las cuales han estado trabajando, el primer signo de ellos puede ser el deseo de mejorar la competitividad y la eficiencia. En el siglo XXI, quienes quieran cambiar sus negocios, deberán tener claro que ya no será más con los fundamentos tradicionales que enfatizaban una gran organización super estructurada, centralizada. Lo que en la actualidad se necesita es cimentar la empresa sobre tres premisas:

- a) Lograr que los empleados y clientes establezcan relaciones mas estrechas
- b) Formar a cada empleado mediante el facultamiento, con el fin de obtener su autosuperación y que los clientes se sientan lo más satisfechos posibles.

- c) Acortar la cadena de decisiones. Es decir eliminar los pasos burocráticos para agilizar la toma de decisiones en los mandos medios, sin que estos tengan que hacer muchas consultas.

3.4.3 Enfoque según equipos de alto desempeño o superequipos.

Stoner define los grupo de alto desempeño como: "Grupos de entre 3 y 30 personas procedentes de diferentes áreas de la empresa, que trabajan juntos para resolver los problemas que enfrentan los trabajadores cada día"²⁸.

El factor de éxito porque el cual estos equipos están tomando auge hoy en día en las empresa, es porque se diferencian de los equipos de trabajo normales, en que no están estructurados de manera jerárquica sino que su trabajo consiste en coordinarse a si mismo porque tienen un objetivo en común: Se respetan las ideas, por lo tanto se promueve la confianza en si mismo de cada persona.

Estos equipos arreglan sus propios programas de trabajo, fijan sus propias cuotas de productividad, piden su equipo y suministro, autoevalúan sus productos y buscan también mejorar su calidad, y tratan de tener un entendimiento con el cliente.

²⁸ J. Stoner, **Administración**, Pag. 548

Los equipos autodirigidos también se auto-administran. Cuando la empresa se ha organizado en base a esta clase de equipo, las estrategias que emplea la empresa no son dictadas por los altos directivos sino que son estipuladas por cada grupo de personas.

Las características de los equipos autodirigidos son²⁹:

- El equipo tiene la responsabilidad de una “tarea completa”.
- Los miembros del equipo tienen cada uno una serie de habilidades relacionadas con cada tarea.
- El desempeño del grupo en general es la base de la remuneración.

Sobre esta última característica es importante señalar que es responsabilidad de los demás integrantes del equipo estudiar aquellos que no cumplan con las labores asignadas, pues como las remuneraciones son en base a los resultados obtenidos, es menos probable que los demás integrantes permitan a personas que no cumplan con los requisitos.

3.4.4 Los modelos orientales y americano.

Japón y Estados Unidos son dos eternos rivales que luchan por ser la mejor potencia del mundo, después de la Segunda Guerra Mundial, Japón experimentó un importante avance como país, ha logrado un importante logros en la tecnología, la industria automotriz, la maquila, las exportaciones, etc.

²⁹ J. Stoner, **Administración**, Pag. 549

Japón incluso ha llegado a sacar ventajas con respecto a la manera en como estructurar las empresas. El modelo japonés se construye sobre la conformación de equipos de trabajo, de personas verdaderamente identificadas con la filosofía empresarial, además de promover la cooperación entre sus miembros. Estado Unidos por su parte promueve el desempeño individual, los logros y la satisfacción propia y levanta una bandera de alta competitividad.

Ambos modelos poseen desventajas y ambos han afectado a empresas de esos países, pues no faltará en Japón personas con un bajo rendimiento laboral, mientras que en Estados Unidos la extrema competencia y las políticas oficiales han generado serios problemas.

Otro de los fundamentos sobre los que hoy en día se diseñan organizaciones es el empowment, que es el facultamiento o entrega de autoridad que se les da a los empleados para que ellos puedan tomar decisiones, en el mejor momento.

En conclusión, lo que si es cierto, es que las empresas tarde o temprano deberán cambiar su fundamentos que por tantos años los han sostenido y cimentarse sobre tierras de cambio, que permitan participar en un mercado competitivo, que tengan un acercamiento con los clientes, y que apoyen el desarrollo de sus recursos humanos.

3.5 Manejar Las Transacciones Difíciles.

Cuando una empresa implanta una reingeniería, dentro de ella es inminente, que se presenten situaciones verdaderamente incómodas para los empleados. Se generan situaciones de tensión y una palabra predomina en el ambiente y esa es “el despido o retiro”, por lo que es importante que por medio del departamento de recursos humanos se provean de planes que estén diseñados para poder manejar las transacciones problemáticas, consecuencia del cambio que implica la reingeniería.

3.5.1 El retiro.

Si bien es cierto cuando la reingeniería se ha llevado a cabo, uno de los resultados es que hay recursos humano de más. Los procesos han sido acortados, a algunas personas se les han asignado funciones que eran realizadas por otras, como resultado estos empleados, son exceso y deben salir de la empresa. De lo anterior pueden surgir las siguientes situaciones.

a) Problemas con el personal que se queda en la empresa.

Los empleados que se quedan trabajando tienen sobre sí, una diversa carga de presiones. Primero sienten el compromiso de rendir lo mejor, segundo siente la pena moral de sus compañeros de trabajo que se van y en tercer lugar tiene múltiples preocupaciones por aprender para desempeñarse de la mejor manera si su puesto ha sido rediseñado. Aunque pueden existir mas presiones una

cuarta puede ser miedo a ser los próximos, en un momento determinado, a correr con la misma suerte, ser despedidos.

Despedir personas de la empresa puede generar inesperados costos.

Cuando los encargados de determinar el número de empleados necesarios para la empresa terminan la lista, muchas veces no tienen idea que esa lista, originará costos por despidos, indemnizaciones, y otros gastos.

Que pueden hacer las empresa para resolver estos y otros problemas. El mayor problema de estos es el retiro del empleado, lo que las compañías pueden hacer es evitarlo en lo posible, aunque esto es algo casi imposible. Cuando la reingeniería se ha llevado a cabo con éxito, “deben” sobrar personas en la empresa, pero si se pueden evitar los despidos es mucho mejor.

Los encargados de hacer los despidos, deben ser personas con un alto grado de objetividad, pues no se esperará que solamente se retenga a personas, por lazos de amistad o favoritismo y que se despida a aquellos que no son de la simpatía. Los despidos deben hacerse en busca de beneficios para la empresa y a las personas que sean despedidas, como se ha visto anteriormente, debe brindárseles ayuda por medio de la reubicación.

De darse despidos inminentes que generen costos, estos pueden ser compensados con eficiencia en los resultados del trabajo, aumentos en la productividad, ofrecer una calidad superior.

Por último Si la empresa no tiene más remedio que hacer una reestructuración, “es importante que se siga una buena estrategia, dando una imagen de justicia”. Al despedir, la empresa se encuentra con dos problemas: la pérdida de talento y la desmoralización de la gente que se queda. “Hay que reducir plantilla sin crear traumas. Se pueden ofrecer mejores compensaciones –como ampliar el número de días de indemnización por año trabajado–, hacer prejubilaciones no discriminatorias y sí voluntarias o ayudar a los empleados a la recolocación”.

b) Formación de categorías de trabajo.

La practica de utilizar un sistema rígido de categorías de trabajo para controlar el pago de compensaciones laborales, es mundial. La categorías de trabajo consisten en dar a los puestos un ordenamiento, dependiendo de la relativa dificultad de sus funciones de la importancia que representan en la empresa.

El problema que enfrentan los gerentes con el establecimiento de jerarquías es que los empleados antiguos exigen mas dinero a cambio de su trabajo, y esto ya no concuerda con los nuevos puestos o nuevo empleados que pudieron haber sido contratados en la empresa. De hecho la administración experimenta dificultades, con la retribución por niveles de rendimiento. En teoría el

desempeño no debe de ser el motivo principal para aumentar la retribución. Esto puede afectar la reingeniería debido a que en primer lugar dificulta la reasignación de labores, pues las categorías se superponen a su inclusión y en segundo lugar el departamento de recursos humanos puede presionar para hacer descender deliberadamente los niveles.

El sistema de niveles puede cambiar dando a la compañía la oportunidad de hacer otros ajustes al sistema de compensación, este nuevo sistema es solo para los nuevos procesos, pudiendo dejar estáticas las otras partes de la empresa.

3.5.2 Disminuir los mandos medios en la organización.

La reducción de los mandos medios en las organizaciones, es algo ya común. Los encargados de hacer estos recortes son los altos ejecutivos; pero al momento de retirar a un gerente medio deben considerarse las siguientes preguntas:

¿Cómo puede reducirse el número de mandos medios sin cambiar de manera radical el fundamento organizacional de la compañía?

¿Cuál será el impacto que tendrá que a los gerentes que quedan en la empresa les aumente el número de personas a controlar?

¿Qué puede hacerse con el exceso de mandos medios?

¿Deben retirarse?

Para retirar a estos empleados los altos ejecutivos deben pensar que los gerentes de mandos medios son los ejecutores más capacitados en la empresa y que tienen un enorme manejo de conocimiento institucional. Lo que puede hacerse es reubicarlos en puestos que no sean administrativos y motivarlos a adquirir nuevos conocimientos, de ser así ellos pueden, incluso, realizar una carrera profesional dentro del negocio.

3.6 Controlar la moral durante el proceso de reingeniería.

Si las compañías no tienen éxito en el negocio al que se dedican es porque su gente no está trabajando a su máxima capacidad. La reingeniería implica un enfoque de gestión del cambio, diferente del que necesitan los programas de calidad. Muchas compañías no logran el éxito deseado y terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento.

Todos los proyectos que implican un cambio, inciden en los empleados ya sean generando miedo o desmoralizando al personal, por la sencilla razón de que todo cambio amenaza con la estabilidad de cada individuo.

La reingeniería de negocios no es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados, ni a motivar a los vendedores; no forzará a un viejo sistema

computarizado a trabajar más rápidamente. Sin embargo las empresas deben tomar en cuenta que si no se valoran las actitudes de los trabajadores también no valoran la calidad.

De hecho, muchas veces, las reestructuraciones u otra clase de programas pretenden al menos resolver las presiones que pesan sobre el equipo financiero en el corto plazo **pero golpean la moral y el vigor de toda la organización**, generando malestar y en muchos otros casos, una decadencia en la empresa. El problema no lo son en sí, las reestructuraciones, sino más bien el hecho de creer que sólo con ello se resuelven los conflictos de las empresas.

Todas las personas que trabajan en las empresas, incluso los gerentes, son hoy prisioneros de teorías anticuadas sobre la organización del trabajo, teorías que datan de comienzos de la revolución industrial. La división del trabajo, la necesidad de un control minucioso, la jerarquía administrativa ya no compiten en este mundo turbulento de competencia global y cambio irremediable.

Para reemplazarlas, no hay un nuevo credo, ni tampoco es posible descartarlas por que sí, sino poner atención en los aspectos que, de fondo, mueven a las organizaciones que son sus procesos. Los conceptos de reingeniería hacen énfasis en los procesos, y se concentran en repensar desde el principio al fin, buscando las actividades que suman valor. La gestión tradicional de empresas se ha orientado sobre la base de un enfoque de sólo medir los resultados.

Una idea para poder disminuir el miedo o la desconfianza en los empleados es emitir boletines donde se exponga con claridad en que consiste la reingeniería, como se llevará a cabo en la empresa y que áreas afectará. Es posible también colocar los diagramas de relación y de actividad en las paredes para que de esta manera todos puedan ver de forma gráfica lo que es el rediseño de procesos.

3.7 Construir una nueva capacidad de recursos humanos.

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si no está dispuesto a cuidar su esfuerzo, se obtendrán pocos o nulos beneficios hasta llegar a trágicos resultados.

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir en una época de cambios, se está continuamente en un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más compleja, hacen un reto progresivamente creciente para las empresas, por lo que únicamente las que estén dispuestas y mejor preparadas para el cambio se podrán superar y sobrevivir.

Pareciera ser que es repetitivo el hecho de que “estar mejor preparado” significa “contar con un contingente humano integrado”; también la frase “nuestra gente es el activo más importante de nuestra empresa” suena muy

bonita; pero la realidad es otra, pues muchos aspectos del recurso humano son, en la realidad empresarial, desatendidos entre algunos profesionales de esta área. Esto se ha comprobado, en repetidas ocasiones a través de experiencias dolorosas.

En muchos casos, el estado del activo recurso humano es una restricción seria a propuestas de mejoramiento en el desempeño de procesos. Ante esta situación es necesario crear una nueva fuerza laboral, con una mentalidad y fundamentos diferentes cuyo centro de atención sea **“la confianza del Individuo en si mismo, que lo haga sentir capaz de resolver problemas y tomar decisiones oportuna que lleven a óptimos resultados”**

La nueva fuerza laboral debe de ser flexible como el nuevo medio ambiente de cambio, en donde ahora se desarrollarán los procesos de negocios. Se recomienda especialmente contar con un experto en desarrollo organizacional. El staff de recursos humanos es uno de los participantes más importantes en este esfuerzo y sus consejos deberán ayudar al personal a acostumbrarse al cambio y a confiar en la compañía. Deberá además contar con mecanismos para aumentar el sentimiento de identidad corporativa. El fin ultimo de todos estos esfuerzos es aumentar el auto-desarrollo del personal, elevar su nivel de respuesta y su contribución en la empresa.

3.7.1 Bases para la nueva fuerza laboral.

Un proceso de cambio que no tome en cuenta las diferencias en los puntos de vista, en cuanto a cultura, creencias, valores organizacionales como personales tiene muchas posibilidades de fracasar y generar conflictos con consecuencias muy serias para la empresa y su gente. Así como las empresas se aferran a lo que por costumbre tienden a denominar "su cultura", cada individuo posee una forma particular de observar el mundo y de exteriorizar o mantener ocultas sus ideas o pensamientos e incluso de dedicar tiempo a generarlos.

El recurso humano de una organización es su columna vertebral. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno y no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

Una de las mejores formas de valorar mejor el recurso humano en una organización, debe ser basar su atención sobre tres pilares, que hoy en día juegan un importante papel, para mejorar su desempeño estos son: la **motivación**, el **desarrollo moral**, y las **competencias**.

a) La motivación. "Es un estado de insatisfacción de necesidades, que genera la tendencia a alcanzar un alto nivel de desempeño". De acuerdo con esta

definición propuesta por Reeve², el profesional de recursos humanos debe indagar sobre la manera en la que el trabajo esta cubriendo en los trabajadores necesidades esenciales, y necesidades complejas.

b) El desarrollo moral. Es el proceso que vive el individuo al relacionarse con quienes lo rodean, y que le permiten razonar y actuar de acuerdo a una forma aceptada socialmente. Hay entornos o atmósferas favorables moralmente, que impulsan al individuo a creer que valores como la justicia, el respeto, etc. Son necesarios para vivir en comunidad. En otro tipo de entornos, el grupo social jalona el desarrollo moral de una persona en una dirección determinada, dependiendo de cuales sean las normas y valores imperantes.

En los medios laborales es común observar como empleados que vienen de entornos en los que se valora la puntualidad, el respeto, la honestidad, etc, cambian y acogen nuevos valores al cambiar de trabajo e ingresar a empresas donde es común mentir, o apropiarse de lo ajeno. En el estudio de los problemas morales, se observa los seres humanos que alcanzan altos niveles de desarrollo moral son autónomos, es decir, han asumido un compromiso personal con principios no negociables como el respeto y la justicia sin necesidad. Se debe de inferir de ahí que, una persona de un nivel de desarrollo moral alto, sea valiosa para su empresa y para la sociedad en su conjunto.

² REEVE, Johnmarshall. Motivación y Emoción. McGraw-Hill. Madrid, 1994

c) Las competencias. Son las habilidades claves que necesita tener un trabajador para desempeñarse con éxito en una función concreta, deben ser congruentes con los requerimientos del proceso en el que se encuentra involucrado, permiten darle a ese proceso el soporte necesario para mantener niveles apropiados de eficiencia y eficacia.

El valor del recurso humano para una organización también esta en función de la medida en que las competencias de sus empleados estén alineadas con las competencias esenciales que la empresa necesita desarrollar o perfeccionar a fin de responder a los retos que la planeación estratégica le plantea.

“Competencias Laborales” que según la OIT (Organización Mundial del Trabajo), se definen como: “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y, en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

Otra de las definiciones de Competencia Laboral es:

Son patrones de comportamiento observables, una combinación de conocimientos, destrezas y habilidades que afectan la mayor parte de un trabajo y que se relaciona con el desempeño o el nivel de compromiso del trabajador con el puesto laboral.

Los aspectos primordiales a considerar en las competencias de los trabajadores son:

c.1 Habilidades/destrezas: Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

c.2 Cualidades: Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

c.3 Conocimiento: Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

c.4 Actitudes: Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

