
Como operacionalizar el cambio vía reingeniería

Gustavo Díaz*

EL CAMBIO

Se habla mucho de cambio en los últimos años; sin embargo, el cambio siempre ha existido. El cambio es una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y, sobre todo, en las expectativas del hombre. El cambio es importante porque las organizaciones deben estar acordes con los requerimientos del medio o entorno, para no volverse obsoletas y, por consiguiente, entren en procesos entrópicos y desaparezcan. El Desarrollo Organizacional nos ofrece tres tipos de cambio o estrategias de cambio, a saber:

Cambio evolutivo: es aquel en donde el "Statu Quo" (estado en que se encuentran los cuerpos) varía parcialmente.

Cambio revolucionario: es aquel en donde el Statu Quo cambia totalmente, pero en forma vertiginosa e inadecuada.

Cambio sistemático: esta estrategia constituye la mejor forma de implementar el cambio en una organización; aquí el Statu Quo cambia totalmente, pero poco a poco.

Algunas empresas costarricenses han querido implementar este cambio en forma revolucionaria y, por supuesto, han fracasado; porque ningún cambio se puede implementar de buenas a primeras. El cambio revolucionario ocasiona un fenómeno llamado "resistencia al cambio", el cual se produce debido a varios factores, como por ejemplo los siguientes:

Factores Económicos: ésta es la razón más obvia; los trabajadores se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de promoción.

Incomodidades: aquí el trabajador se siente amenazado, pues su vida tendera a ser más difícil; se le asignaran deberes adicionales.

Incertidumbre: lo nuevo es siempre amenazador, extraño, generador de miedo, aun cuando sea una mejora en comparación con lo viejo; todo esto radica en que se dan influjos de información errónea.

Símbolos: Los símbolos siempre representan algo; un símbolo no se puede eliminar sin amenazar la mente de las personas.

Relaciones personales: Los trabajadores se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, adquiridas a través de su experiencia y socialmente valiosas.

Resentimiento: los trabajadores se sienten incómodos y resentidos por el aumento de órdenes y control.

Actitud de Sindicatos: los sindicatos se resisten a los cambios, pues en ocasiones la administración no los consulta.

Por estas razones y otras más, el cambio debe ser planificado, es decir, debe ser una transformación sistemática de las variables del cambio, para crearlas en una realidad que contribuya en forma efectiva a elaborar una estrategia que cumpla con la Misión / Visión de la organización.

* Bachiller en Administración de Recursos Humanos. U.A.CA. Estudiante del Programa de Maestría en Administración de Recursos Humanos U.A.CA. Asistente Administrativo del Colegio Iñigo de Loyola U.A.CA.

LA REINGENIERIA

La reingeniería es un proceso total de readecuación de las Organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio.

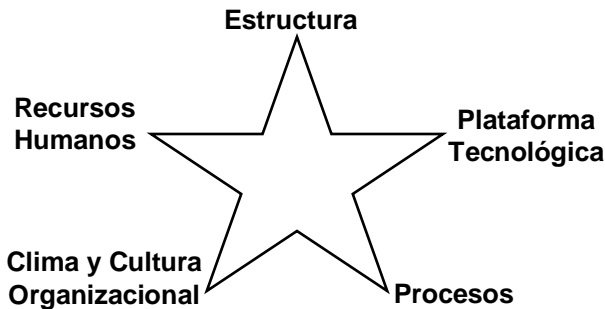
Esta operacionalización se fundamenta en las tres "C":

Cliente: el cliente es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer y por lo tanto hay que pensar como el desea ser atendido.

Competencia: Las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.

Cambio: Busca que las Empresas sean más efectivas. Eficiencia + eficacia = efectividad.

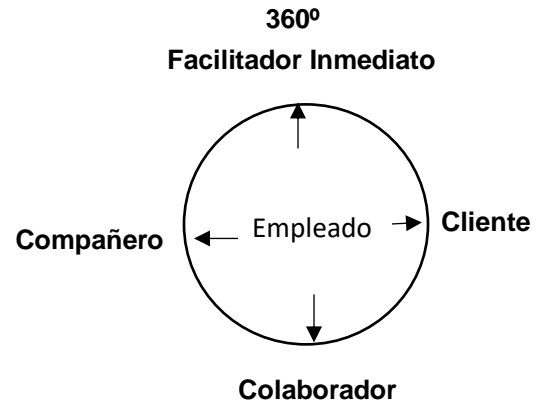
La reingeniería actúa en cinco campos sustanciales:



PRIMER CAMPO SUSTANCIAL: ESTRUCTURA

Se deben eliminar en las organizaciones las estructuras piramidales, ya que estas producen lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces; claro está, debemos estructurar en forma más vertical; descentralizando así las decisiones y facilitando la comunicación.

Debemos organizarnos de afuera hacia adentro, pensando siempre en el cliente. Se debe eliminar el concepto de jefe, y cambiarlo por el de facilitador; además, tomar en cuenta que los recursos humanos ya no se administran, sino más bien se lideran. Recordemos también que ahora el trabajador se evalúa no solo por su facilitador inmediato sino también por sus compañeros, clientes y colaboradores.



SEGUNDO CAMPO SUSTANCIAL: PROCESOS

El trabajo se debe organizar por sistemas básico y, de ahí, segregarse los procesos y subprocesos; tenemos por ejemplo los sistemas básicos:

- Técnico
- Táctico
- Estratégico
- Administrativo

Debe haber un enfoque sistémico: todo hacia el cliente.

Las jefaturas se deben estructurar por procesos para evitar los obstáculos en cada uno de ellos. La responsabilidad debe ser por resultados, sin excusas.

TERCER CAMPO SUSTANCIAL: TECNOLOGÍA

La tecnología debe estar al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad decisoria del personal. La tecnología facilita el diseño de los sistemas de información para la calidad del servicio, siempre pensando en el cliente. Así se debe manejar más información y menos papeles.

CUARTO CAMPO SUSTANCIAL: CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Los valores de los trabajadores y la organización, deben ser compartidos, creando un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los estilos gerenciales deben ser comunicativos y participativos creadores de compromiso, entrega, entusiasmo y compromiso grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras lo mismo: Misión / Visión.

QUINTO CAMPO SUSTANCIAL: RECURSOS HUMANOS

Este quinto campo es bastante nuevo para la reingeniería de impacto; así lo expresó Michael Hammer, pues en su teoría de la Reingeniería, dejó por fuera todo lo que tiene que ver con los Recursos Humanos.

El primer punto que toca la reingeniería de Recursos Humanos, es la polifuncionalidad del personal y la

rotación de puestos. Todos los trabajadores saben hacer todas las tareas de todos los puestos de la organización. Las funciones del personal deben ser enriquecidas con tareas que saquen el puesto de la rutina y, por supuesto, que lleven al trabajo en equipo. Además, ya se elimina el concepto de "Manual de Puestos" cambiándolo por "Manual de Clases", es decir, las clases ya no deben ser estrechas sino más anchas. Ejemplo:

Concepción tradicional

- Abogado 1 (nótese que es exclusivo *para abogados*)
- Abogado 2
- Abogado 3

Concepción de Reingeniería

- Profesional 1 (nótese que entraría *todo tipo de profesionales*)
- Profesional 2
- Profesional 3

En los recursos humanos de la organización se debe inculcar el sentido de pertenencia, orgullo y solidaridad laboral. Se debe eliminar la concepción de los trabajadores de que el trabajo es un castigo divino, cuando más bien es fuente de retos y satisfacciones.

Los recursos humanos podrán enfrentarse al futuro competitivo sólo a partir de una adecuada capacitación, dirigida siempre a enfrentar necesidades reales y de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa. Además, se debe tener una visión de largo plazo en la contratación; de nada podrán servir a los empresarios la rotación de personal en caso contrario, pues no podrán capitalizar el recurso humano.

De lo anterior se desprende que las organizaciones, como entes dinámicos que son, necesitan brindar una efectiva respuesta a las demandas de un entorno cambiante y cada vez más exigente; además, tenemos que poner especial atención a los planos organizativo dinámico, estructural, funcional y comportamental, lo que permitirá un análisis integral de la organización para poder operacionalizar este cambio vía de la reingeniería.

Antes de iniciar el cambio como tal, debemos hacer un diagnóstico organizativo de la situación, pues operar el cambio ya sea por vía de la Reingeniería, Calidad Total, Círculos de Calidad, Benchmarking, o cualquier otro tipo de operacionalización del cambio, requiere un análisis de la endoestructura (organización) y exoestructura (entorno).

ALGUNAS RECOMENDACIONES EN TORNO A CAMBIO Y REINGENIERIA

El implementar un cambio complejo requiere, al menos, cuatro etapas según Paul Hersey y Kenneth Blanchard, a saber:

- Conocimiento de lo que se quiere cambiar.
- Internacionalización de lo aprendido.
- Cambio en el comportamiento organizacional.
- Cambio grupal.

Es necesario el diseño de una metodología para la implementación del sistema de operacionalización que elimine o, al menos, minimice, la resistencia al cambio, a través de

- Diagnostico o encuesta de actitud dirigida al personal.

PLANOS			
ORGANIZATIVO DINÁMICO	ESTRUCTURAL	FUNCIONAL	COMPOTAMENTAL
Planeamiento Organización Staff (personal) Dirección Coordinación Reportar Presupuestación	Organigrama	Diagramas	Relaciones Formales Vs Informales

- Definición de una estrategia para la sensibilización, concientización y dotación de conocimientos sobre reingeniería, poniendo énfasis en información sobre mecanismos y sus beneficios.

- Determinar los sistemas básicos de la organización: estratégico, táctico, técnico y administrativo claro está, en una forma participativa.

- Formulación de una nueva Misión / Visión.

- Identificación de Macroprocesos y subprocesos dentro de la estructura.

- Ejecución de actividades dirigidas a todo el personal, a modo de presentación y justificación de los cambios, a título preliminar, siempre a título de recomendación y que permita, por supuesto, sugerencias de los trabajadores.

- Acercamiento práctico a la realidad; aquí podemos hacer una simulación con una prueba para analizar la respuesta.

- Una implantación definitiva exclusivamente cuando se esté seguro de la funcionalidad de la operacionalización.

- Culturalización de la operacionalización que se adopte; en este caso Reingeniería, como causante del servicio, calidad, confiabilidad y, además, no descuidar las variables de esta, como sistema integral que es.

- Seguimiento y evaluación, para que exista la retroalimentación.