
La función de los recursos humanos en los procesos de reorganización y reconversión

Sergio A. Herra y Nuria Rodríguez***

RESUMEN

Se presentan algunos aspectos por considerar, bajo los procesos de reorganización y reconversión a que se han visto sometidas diversas instituciones y empresas, a raíz del proceso de Modernización del Estado, y el papel que los Recursos Humanos deben cumplir para lograr el cumplimiento de los objetivos.

INTRODUCCIÓN

En el proceso de Modernización del Estado, que comporta reorganización y reconversión de diversas Instituciones, la función de los Recursos Humanos es fundamental para poder cumplir con las metas y objetivos trazados dentro de este proceso y para ejercer a plenitud su papel de agentes de cambio en todo planteamiento de futuro es necesario contar con la acción dinámica del equipo humano.

LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO DE CAMBIO

Es fundamental integrar los Recursos Humanos desde el momento de la concepción de las estrategias de empresa, concediéndoles la misma importancia que a otras dimensiones: económicas, financieras, comerciales, tecnológicas, etc.

*Médico Asistente Especialista Servicio de Nefrología, Hospital San Juan de Dios. Especialista en Nefrología (UCR), Master Business Administration (National University). Catedrático Asociado, Escuela Autónoma de Ciencias Médicas, cursos de Fisiología-Fisiopatología, Medicina Interna y Cursos de Maestría en Administración de Centros y Servicios de Salud.

** Ingeniera de Sistemas (Colegio Académico), Master of Business Administration (National University). Escuela de Ciencias Exactas y Naturales Universidad Estatal a Distancia (UNED).

Con base en la misión y a los objetivos de la organización, considerados los Recursos Humanos y técnicos existentes, las capacidades y conocimientos actuales, será posible elaborar el cuadro de necesidades concretas y establecer las acciones a corto, medio y largo plazo que den cobertura a estas necesidades.

Debido a que el recurso humano más importante para una organización es su personal, el desarrollo del mismo es una función continua de Gerencia, dado que dicho personal nunca estará disponible en el mercado de trabajo con las habilidades, conocimientos y compromisos programáticos precisos que requiere el funcionamiento efectivo de la Organización.

El desarrollo de habilidades apropiadas puede requerir inversiones a largo plazo durante las cuales el personal con destrezas inadecuadas trabaja solo a un nivel modesto o en un campo limitado de actividades a pesar de las grandes expectativas del ambiente externo.

La Organización debe estar preparada a sacrificar resultados presentes para invertir en una mejor capacitación de su personal. El desarrollo y mantenimiento de un compromiso de valor entre el personal es una función continua de liderazgo a través del esparcimiento de la doctrina. Este compromiso del personal con los valores innovadores de la Organización debe estar compensado ya sea con retribuciones materiales, de condición social o psíquica a dicho personal, como manera de reforzar su compromiso y acrecentar la eficiencia de la Organización.

La frontera que delimitaba personal de línea y "staff", o sea entre los que tenían autoridad y consiguientemente capacidad de participar en la toma de

decisiones y aquellos que actuaban como respuesta a una solicitud de asesoría, con menores implicaciones de participar en el rumbo y la gestión corporativa, tendrá que tener un cambio, debido a la evolución progresiva en las técnicas de dirección, desde un liderazgo individual hacia una integración de perspectivas y la necesidad de integración de un equipo de trabajo que participe en la búsqueda y logro del beneficio global y un liderazgo de "equipo carismático", que dirija el proceso de cambio.

La dirección de Organización y Recursos Humanos constituye un miembro de primer nivel corporativo, que se debe involucrar en la tarea colectiva de diagnóstico, definidor de fines y elección de medios, para posteriormente asumir el papel de conductor en los aspectos de su responsabilidad.

Su ámbito de actuación contempla el diseño y gestión de un sistema integrado por cuatro elementos básicos, que a su vez actúan como subsistemas, definidos como la estructura organizativa (filosofía, puestos y procedimientos), Recursos Humanos (coberturas, capacidades y potencial y desarrollo profesional), relaciones laborales (derechos y obligaciones contractuales, comités de empresa y clima laboral) y cultura (comunicación, valores, actitudes y comportamiento), todo ello con una previa definición de políticas generales.

Es necesario formar el equipo humano en aspectos más profesionales y de desarrollo personal.

La formación, entendida en toda su amplitud, incidirá en múltiples aspectos:

- Aprendizaje práctico basado en un plan de rotación por diversos puestos de trabajo y enmarcado en el plan de carrera del empleado. La rotación no será siempre ascendente, se debe también potencializar la rotación horizontal, como base para conseguir un nivel óptimo de conocimientos que permita la versatilidad del empleado.
- Conocimiento pleno del puesto de trabajo que se ocupa. Se ha de complementar el conocimiento práctico con el teórico.
- Desarrollo del propio potencial y de los aspectos que más incidan en un conocimiento general de la empresa y sector.
- Mejora en las actitudes. Receptividad. Asunción de nuevas técnicas y métodos. Entender la formación continuada como algo inherente a la propia función.
- Reforzamiento de los aspectos cualitativos en el desarrollo del trabajo.

- Potenciación del concepto de servicio al cliente externo e interno. Coherencia y complementariedad con el plan de calidad.
- Asegurar, desde la selección externa, que los candidatos posean una adecuada formación básica y una clara actitud para la formación continua. Asimismo, en el cambio cultural en una organización, la dirección del cambio es típicamente hacia el desarrollo de una cultura organizacional donde:
 - Los gerentes ejerciten su autoridad más participativamente y no en forma unilateral y arbitraria.
 - La conducta cooperativa se valore más que la competitiva.
 - El crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización sean tan importantes como la obtención de utilidades o ajustarse al presupuesto.
 - Los miembros organizacionales de todos los niveles reciban periódicamente retroalimentación sobre su desempeño.
 - La igualdad de oportunidades y el trato justo a las personas abunde en el reclutamiento, prácticas de promoción y en el sistema de recompensas de la organización.
 - Los miembros de la organización sean informados continuamente sobre los asuntos que afecten directamente a sus trabajos o a sus personas.

SECUENCIA DE RECONVERSIÓN

1. Diagnóstico: análisis, identificación y reconocimiento de la situación

En un proceso de reconversión, el ajuste de planillas y la reducción de costos no constituyen por sí soluciones duraderas si no responden a un proceso analítico que desmenuza cada una de las causas.

La primera de ellas es una medida a corto plazo, pero que ante el cambio en el entorno ha conducido a una pérdida de competitividad. Por otro lado, cuando se presenta la necesidad de competir en calidad, cantidad, plazo y costo, la primera necesidad que se plantea es la corrección de la obsolescencia de equipo y tecnología.

El análisis de los recursos utilizados y de su disposición puede llevar al reconocimiento de una estructura organizativa pesada, en consonancia con una estrategia en la cual la contención de costos no era preocupación clave. Una larga cadena de mando en la que los ámbitos de actuación estratégica, táctica, de control y

operativo están confusos, sin una clara delimitación de responsabilidades; distorsiones en la comunicación y cuellos de botella para la toma de decisiones; mayor preocupación por justificar la necesidad del propio puesto que por la consecución de un resultado eficaz para el cliente, explican conflictos internos en los que mandos y directivos en general parecen trabajar contra ellos mismos y no en equipo para un beneficio común.

Por otro lado, el exceso de planilla no debe ser la única deficiencia observable en el campo de los Recursos Humanos. Los niveles de formación deben basarse en una competencia técnica válida y que pueda brindar la resolución de anomalías en equipos, procesos, productos o servicios en general, propiciando que por la línea jerárquica descienda la búsqueda de soluciones y toma de decisiones para los problemas acontecidos. Asimismo, pueden haber existido relaciones laborales de corto plazo, olvidando la proyección de costos a mediano plazo.

Finalmente, la falta de definición de la cultura empresarial deseada o un desajuste entre la declaración de principios fundamentales oficialmente emitida y la posterior realidad operativa, han llevado a la falta de progreso al éxito.

2. Definición de fines: qué hacer conforme a la situación y perspectiva establecida

Ante las causas genéricas mencionadas anteriormente, hay que definir objetivos que restablezcan o propicien una posición de competitividad. No todos estos aspectos serán del ámbito de Organización y Recursos Humanos, pero otros sí serán de su competencia y constituyen aspectos comunes a la práctica de la mayoría de los procesos de reconversión.

Un aspecto fundamental en este apartado lo es el entendimiento y asunción de la estructura organizativa aprobada por parte de quienes tienen que hacerla operativa. Aquí deben destacarse aspectos como: sencillez, flexibilidad, acortamiento de la línea de mando, relaciones entre puestos para temas clave en la empresa, separación de tareas a corto plazo de aquellas otras a medio y largo plazo, y existencia de una tecnoestructura austera, pero bien calificada.

Cuando el proceso suponga una reducción de planilla deberá hacerse acorde con la situación requerida y bajo los lineamientos legales que ello implique.

3. Determinación y organización de medios

La fijación de fines debe realizarse acorde con un establecimiento de medios, y basada en criterios de eficiencia, que contempla no sólo la consecución de las metas deseadas, sino también la ausencia de costos indeseables, tanto económicos como sociales.

Un factor clave para el éxito es conseguir la implicación de todos los que deben jugar un papel en el proceso, tanto a nivel de Directivos y Mandos, que tendrán que convertirse en impulsores y facilitadores de las actuaciones necesarias. Su implicación debe responder a una secuencia de comunicación, participación y compromiso. No debe delegarse la autoridad a otros, si no han tenido participación en fases importantes desde el inicio del proceso.

Suponiendo un clima de comunicación abierto, la implementación de medidas que afectan a Organización y Recursos Humanos, debe ser en términos generales la siguiente:

- A nivel de estructura organizativa, la confección de las nuevas descripciones de mando, con probable acortamiento de la línea de mando, y una consiguiente redistribución de la autoridad y unas nuevas relaciones entre puestos que hay que reglamentar en busca de una eficiencia del conjunto. En este caso las descripciones de puestos adquieren más valor como herramientas de dirección que como base de valoración, y su mayor utilidad es evitar un solape innecesario de funciones, lagunas de actividad, límites difusos de autoridad, así como servir para una discusión o negociación de objetivos, necesidades de formación o estándares de desempeño.
- A nivel de planillas, las acciones son más complejas, pues se encontrarán dentro del Recurso Humano, personas que satisfacen de inmediato las necesidades de los nuevos puestos, personas que pueden ser reciclables, precisando o no una cierta movilidad funcional y otras, cuya nueva función tendrá que ser manejada de una forma diferente.
- Los programas de formación constituyen el segundo apartado en importancia, después de la previsión de coberturas.

Esta formación debe contemplarse como un tema clave en aspectos de mando y gerenciales en los que la habilidad para las relaciones interpersonales y la capacidad integradora de funciones más o menos heterogéneas se convierta en el objetivo principal.

Esta formación debe responder a un plan preconcebido y controlado. Así mismo debe tenerse presente la redistribución de personal por un lado, así como la elaboración de nuevos perfiles profesionales y personales.

- En las relaciones laborales, el mayor esfuerzo de la dirección debe recaer en la comunicación.
- Finalmente, la cultura corporativa, elemento que posibilita o impide el éxito de cambios significativos en la empresa. Cuando se percibe una inconsistencia de decisiones y hechos, esto es, entre la realidad y los principios públicamente declarados, la pérdida de credibilidad y la desmotivación son inmediatas.

Tres pasos gigantes para mejorar la tarea de la dirección empresarial son:

1. Análisis: Identificar posibilidades y costo real de los productos. Contribución posible de cada una de las actividades desarrolladas por el staff. Centros de costos económicamente importantes.
2. Asignación: En este paso, el director tiene que asignar los recursos de acuerdo con los resultados previstos. Para esta tarea necesita saber: Cómo se asignan los recursos ahora.

Cómo deben asignarse los recursos en el futuro, para apoyar aquellas actividades con las mejores posibilidades.

Qué medidas hay que tomar a fin de avanzar de lo que es hacia lo que se debe hacer.

3. Decisiones: El director debe estar preparado para dar el paso más doloroso de todos - decidir qué productos y servicios, que actividades del staff o qué renglones de costos generan desorden, en vez de rendir beneficios y crear mejores oportunidades.

La evolución de la empresa, los nuevos productos o servicios y los cambios de procedimientos son, habitualmente, las razones para desarrollar acciones puntuales de formación a los directivos.

Pocas acciones se suelen hacer enfocadas a la mejora de las aptitudes gerenciales. Y demasiadas veces, las que se hacen, no tienen suficiente reflejo en la actuación posterior de la persona.

El objetivo final de toda empresa es la satisfacción del usuario, mediante una excelente calidad del producto y servicio prestado, de tal forma que, si no llena las expectativas del usuario, pelagra su sobrevivencia.

En resumen, la integración colateral de Organización y Recursos Humanos con el resto de las funciones a nivel corporativo y su papel asesor, impulsor y, en ciertos aspectos, de liderazgo de algunas de las actuaciones en el campo de la estructura, las personas, las relaciones laborales y la cultura, contribuyen activamente en el desarrollo de procesos en los que la reducción de planilla y la disminución de costos deben ser solo el punto inicial para una mayor competitividad. La solución definitiva estará en el mediano plazo.

El viaje emocional del proceso de asimilar una pérdida o pasar por un proceso de cambio, contiene diez fases:

1. La primera etapa es la situación de **Equilibrio** previa a la aparición de la necesidad de cambio. Lo conocido da una sensación de seguridad. Las rutinas sirven para economizar esfuerzos (Mantener el *status quo*).
2. Cuando la necesidad de cambio se juzga evidente y diversos grupos, estén o no en centros de poder formales, inician el proceso de cambio, la reacción más generalizada es la de **Negación o Resistencia**, la cual consiste en un esfuerzo de demostrarse racionalmente que el cambio no es necesario ni será beneficioso.
3. La tercera etapa es la de **Ira**, que es la respuesta primitiva ante un agravio a nuestra intimidad. El equivalente organizacional de esta etapa de ira es tratar de evitar el cambio, dándose una búsqueda de información en señalarlo como inconveniente o innecesario.
4. El **Regateo** consiste en que quienes se oponen al cambio, vista su inevitabilidad, ofrecen negociar, con el fin de que sea menos profundo, más gradual, más tardío y circunscrito a alguna parte de la empresa.
5. Una vez puesto en marcha el proceso de cambio, se da un **Caos**, debido a que las cosas no suelen ocurrir como se habían planificado.
6. Hay una etapa de **Depresión**, durante la cual la sensación de lo perdido (persona, relación, rutina, grupo, seguridad) consume la energía necesaria para continuar viviendo y el participante en el proceso de cambio detiene su andar, pierde el gusto por las cosas, se vuelve hacia dentro de sí mismo, pierde creatividad y entusiasmo para la acción.
7. Una vez tomada plena conciencia de lo inevitable de la pérdida, el doliente empieza a considerarla como real, como suya. La **Resignación** es el final del proceso traumático, es la vuelta de las aguas a su nivel.

8. Posteriormente viene una etapa en la cual ya la persona ha aceptado el cambio y se encuentra buscando una nueva forma de vivir, de **Apertura** para repensar sobre la contribución del puesto que se ocupa o de buscar un puesto de combate en la nueva organización.

9. La novena etapa es la de **Aprestamiento** o preparación para la acción.

10. La décima etapa es la de **Reemergencia**, algo así como el retoñar dentro de una nueva forma de vida.

Existen algunas posibilidades para facilitar los procesos de cambio:

1. Debe verse el proceso de cambio, por parte de los ejecutivos, como la transición, como algo manejable en el sentido que se pueden concebir y ejecutar intervenciones que lo hagan más funcional, menos traumático.

2. Los participantes necesitan sentirse aceptados, acogidos, contenidos, cualquiera que sea su actitud ante el cambio.

3. El informar sobre las razones que justifican el cambio, permite hacer un proceso más adecuado y menos doloroso del traumatismo de la pérdida.

4. La participación en las decisiones sobre la ejecución de un proceso de cambio puede atenuar la sensación de pérdida que se experimenta.

5. Se debe ayudar a los participantes a observar con claridad cuál es su papel dentro de la nueva situación que se desea instaurar, qué contribución se espera de cada quién y a través de cuáles actividades, decisiones y relaciones se puede lograr excelencia en esa contribución.

Deben establecerse grupos de apoyo a través de los cuales los ejecutivos puedan entender y expresar los sentimientos que se van experimentando a lo largo del proceso de cambio y reconocer y explorar la sensación de pérdida.

7. Los ejecutivos deben asumir un papel de escuchas activos para facilitar la "digestión" de los efectos de la inseguridad, ayudando de esta forma a que se reestablezca la confianza mutua, entre trabajadores y ejecutivos.

Durante todo proceso de cambio es de esperar que exista resistencia al mismo. Como en todo proceso se deben cumplir tres etapas:

DESCONGELAMIENTO ————— **PROCESO DE CAMBIO** ————— **RECONGELAMIENTO**

Descongelamiento:

Será labor del (los) Agente (s) de Cambio dar orientación al personal, sobre las ventajas y necesidades que supone el cambio y cuáles actitudes deben abandonarse. Existe la Fuerza Impulsadora que estará dada por la creación de nuevas oportunidades de desarrollo, así como planes de beneficios económicos y sociales que serán prioritarios en la implementación del cambio.

Proceso de cambio:

Aunque no es posible separar descongelamiento de la introducción del cambio, ya que el mismo descongelamiento supone movimientos de acercamiento al cambio, las tácticas que se pueden emplear son las siguientes:

- **Educación y Comunicación:** Es importante conocer en qué consiste el proceso, así como las ventajas del mismo. Así mismo, la política de reuniones periódicas en donde se tomen en cuenta todos los puntos de vista ayudará a disminuir el temor a la incertidumbre.

- **Participación:** Todo cambio implica un riesgo; por ello es fundamental la opinión de todos los empleados, conjuntamente con lo(s) Agente(s) de Cambio en la participación de la toma de decisiones en vista al cambio.

- **Facilitación y apoyo:** Debe orientarse y apoyarse el aprendizaje de las nuevas funciones y destrezas que implicará el Cambio Organizacional.

Recongelamiento:

Es imprescindible que el cambio sea perdurable, para lograr la sobrevivencia de la empresa en el tiempo, y para evitar volver al estado de equilibrio anterior. De ahí que debe producirse un recongelamiento del nuevo estado. Para ello se deben reforzar las nuevas normas formales que rigen el comportamiento de los afectados por el cambio.

Como todo proceso administrativo, y especialmente en el cambio organizacional, debe darse:

Evaluación y control:

El plan estratégico debe incluir la definición de los estándares con que funcionará el proceso, tanto a nivel de calidad (disminución de errores, desperdicios, satisfacción de los usuarios internos y externos), como al crecimiento de los servicios brindados.

El control y evaluación del propio proceso del plan estratégico será responsabilidad del(los)

Agente(s) de Cambio, mediante un seguimiento de todos los pasos establecidos, para comprobar que se cumple con los objetivos previstos, en las fechas previstas y en las condiciones predeterminadas. Igualmente, en caso de una desviación en el proceso, será necesario tomar las medidas o acciones correctivas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Analizando el proceso de cambio, se concluye que el mismo se torna indispensable bajo las siguientes normas:

- Mejora la salud organizacional.
- Permite tomar las medidas correctivas en forma inmediata.
- Permite la sobrevivencia de la empresa en el tiempo
- Aumenta la competitividad de la empresa.
- Mejora la satisfacción de todos los usuarios.
- Incrementa las utilidades de la empresa, a la vez que permite brindar un mejor y más amplio servicio.

Es fundamental integrar los Recursos Humanos desde el momento de la concepción de las estrategias de empresa, concediéndoles la misma importancia que a otras dimensiones económicas, financieras, comerciales, tecnológicas, etc.

La integración colateral de Organización y Recursos Humanos con el resto de las funciones a nivel corporativo y su papel asesor, impulsor y, en ciertos aspectos, de liderazgo de algunas de las actuaciones en el campo de la estructura, las personas, las relaciones

laborales y la cultura, contribuyen activamente en el desarrollo de procesos para una mayor competitividad. La solución definitiva estará en el mediano plazo, para lo cual la Organización entera debe estar preparada y con una actitud positiva y de aceptación del proceso de cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cedeño Gómez, A.: "Todo cambio implica un duelo". *Actualidad Económica*. Febrero 1993. p. 87.
2. Burke, WW: *Desarrollo Organizacional*. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. 1979. p. 184.
3. Burke, WW: "A Comparison of Management Development and Organization Development". *Journal of Applied Behavioral Science*. 1971: 7, 569.
4. Drucker PF: *La efectividad en el manejo de las empresas*. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. 1972. p.1.
5. Hart DK, Scott WG: "The Organizational Imperativo". *Administration and Society*; 1975: 7 (3), 259.
6. Herra Sánchez, S: *Implementación del Departamento de Recursos Humanos en una Clínica Médica Privada*. National University, 1993.
7. Muñoz Betemps, JL: "La función de Organización y Recursos Humanos en los procesos de Reconversión". *Alta Dirección*; 1995, 179: 49.
8. Reddin, WJ: "Cómo vencer la resistencia al cambio". *Alta Dirección*. 1983: 140, 57.
9. Suárez Iborra, JM: "La formación de los Recursos Humanos como instrumento estratégico en las empresas de servicios". *Alta Dirección*; 1993, 172: 53.