

COMO ENFRENTAR LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES

*Jorge Angel Rumbo**

Disertación desarrollada por invitación de las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en las IIas. Jornadas de Administración de la Universidad de Morón, el 20 de setiembre de 1997.

Los cambios son tanto a nivel personal de cada uno de los individuos, como en forma grupal, en lo institucional, y también en lo vinculado a las organizaciones o empresas ajenas a la misma organización.

Elementos que componen la organización

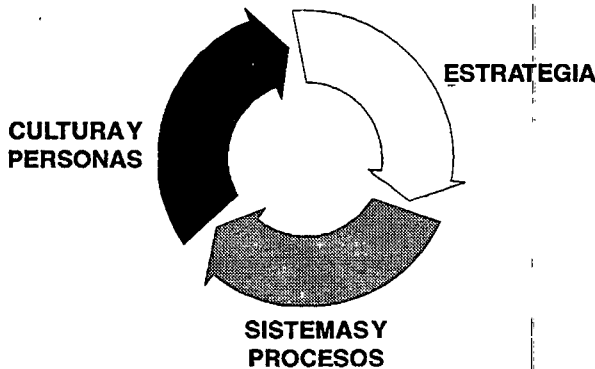
Toda organización está compuesta por tres grandes elementos.

La organización contiene personas, existen recursos (nos referimos a los materiales, a los económicos y financieros) y también existen valores. Los valores son aquellos que hacen a la formación de cultura de la organización.

* Vicedirector y profesor del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. Profesor de UNSAM. Profesor de posgrado en la Escuela de Guerra Naval.



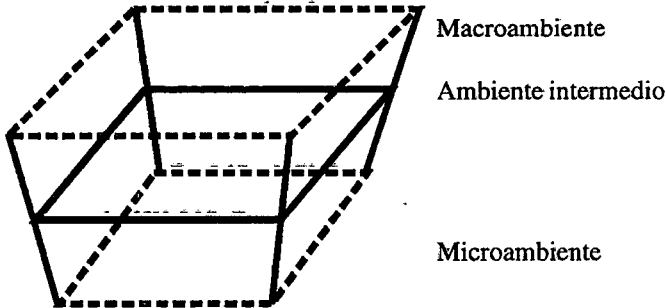
Dentro de toda organización, en consecuencia, va a haber que trabajar elementos que hacen a la planificación, que permitan cumplir la misión de la organización, o sea: la estrategia. Dentro de una organización, para que sea eficaz, vamos a tener que diseñar estrategias de corto, mediano y largo plazo; para ello habrá que aplicar sistemas y tener en cuenta fundamentalmente la importancia de las personas, priorizando el desarrollo del factor humano.¹



¹ Este es el pensamiento actual que prevalece en la idea de los tratadistas actuales. Para profundizarla véase *Estrategia de empresa y recursos humanos (Una visión dinámica de la empresa)*, Juan Ignacio Elorduy Mota, Mc Graw Hill, Madrid, 1993.

Los ambientes de la organización

Vemos en primer lugar que dentro de las organizaciones existen tres grandes ambientes: el interno, uno intermedio -que es el punto de contacto entre la organización y lo que está afuera de ella- y el que es netamente externo, llamado también medio ambiente relevante, entorno o contexto.²



Con respecto al punto de contacto entre lo interno y lo externo, en este momento se está llegando a suponer que no existe tal ambiente intermedio. Cada día se están incorporando nuevos aportes, pero se reconoce a partir de Simon y Barnard en la denominada "teoría del equilibrio"³ que la organización también está compuesta por proveedores, por clientes, por organismos públicos, etcétera. Abarca una cantidad de tentáculos, como si fuera un pulpo, que hacen que la organización se conecte y tenga intereses, fuera de su hábitat.

A partir de esto, vemos que surgen nuevas ideas, propendiendo a diagramar modelos para manejar eficazmente las organizaciones. Sobre todo en estas épocas, en que existen tremendos cambios tecnológicos, culturales, políticos, económicos; uno de los tantos esquemas que no es nuevo pero que realmente no ha perdido vigencia, es el llamado de las 7-S de McKinsey.

El concepto de la excelencia

McKinsey es una consultora internacional que tiene sucursales en las principales ciudades para tratar de simplificar sus tareas de consultoría y determinar cuáles son los aspectos relevantes que hacen que una organización pueda funcionar eficazmente, las englobó con las siglas en inglés que co-

² Billy J. Hodges, Herbert J. Johnson, *Administración y organización*, El Ateneo, Buenos Aires, 1987, parte 2 "Los ambientes de la organización". El dibujo que presentamos aparece en la página 46.

³ Jorge A. Rumbo, con R. Sillitti, E. Pérez Weigel, C. Calcagno, A. De Mendonça, G. Gedeon y P. Turczak, *Elementos para una administración exitosa*, Editorial C&C, San Justo, 1995, pp.208 y 209.

mienzan justamente con la letra S⁴ (estructura, sistemas, habilidades, estrategia, estilo, staff).⁵ En el centro del dibujo, simboliza el factor interno, referido a los aspectos de tipo humano: metas y valores compartidos. Una investigación posterior dio origen al llamado sistema de la excelencia que preconiza Tom Peters. Este autor trabajaba para McKinsey (podemos decir que financiado por esa consultora); quería saber si había otros elementos además de las 7 S. Para Tom Peters que estudió empresas exitosas de Estados Unidos y de Occidente en general, llegó a la conclusión de que existen tres aristas en las cuales descansa todo el éxito organizacional. Ellas son la atención de los clientes, la innovación -que está vinculada con la tecnología- pero también menciona aspectos culturales, ya que la base se sustenta en la gente, la propia gente de la organización, los individuos y personas que trabajan dentro de la empresa. En el centro, Peters ve como eje lo que quiere reflejar el liderazgo, la influencia del factor directivo como impulsor de la eficiencia y la eficacia. Esto es el esquema denominado de la "excelencia".

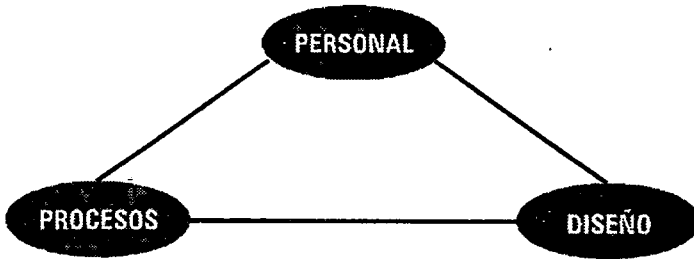
Este esquema fue denostado, criticado y elogiado, según los ángulos desde que se lo consideró, pero lo que podemos decir es que estuvo basado en hechos reales, en una investigación de empresas exitosas en su momento. Se recuerda, por ejemplo, que muchas de dichas empresas después tuvieron problemas y hasta quebraron, pero también hay que tener en cuenta que el medio ambiente externo también cambió y en él aparecieron competidores y directivos que pudieron haber aplicado (mejor que las anteriores empresas exitosas) los mismos principios. También pudo acontecer que las anteriores empresas líderes no los siguieran aplicando con el mismo entusiasmo y la tenacidad que antes.

La importancia del personal

De todo esto podemos concluir que los conceptos actuales sobre el tema mencionan que la importancia del buen manejo de toda organización radica en los individuos que trabajan en ella, denominados habitualmente "recursos humanos", expresión que está siendo remplazada actualmente por el de dirección de personas. De ahí que otro esquema que sintetiza las nuevas realidades puede ser expuesto de la siguiente forma:

⁴ Jorge A. Rumbo, "El concepto de la excelencia", *Propuestas*, N°5, Universidad Nacional de La Matanza.

⁵ Jorge A. Rumbo con R. Sillitti, J. Casino, E. Pérez Weigel, E. Chairob, S. Rampello, D. Villalba, *Gestión de empresas exitosas*, C&C, San Justo, 1997, p.150.



Tipos de cambio

Veamos a continuación los principales tipos de cambio.⁶

Según la MOTIVACION:

- Compulsivo
- Imitativo
- Creador

Según su ORIGEN:

- No planeado
- Planeado

Según su MAGNITUD:

- Menores
- En gran escala

Según su ENFOQUE:

- Estructural
- Tecnológico

Por su VELOCIDAD:

- Rápido
- Lento

A partir de allí, podemos decir que existen diversos tipos de tratamientos frente a los cambios. A veces se procede por imitación, como el de seguir a los líderes. Y en otros casos, puede ser un cambio creativo, propio, sin copiar a nadie y crear para mejorar de acuerdo al propio estilo y las particularidades de la organización.

La mejora a partir del factor humano

No constituye ninguna novedad, pero se centraliza en concretar los esfuerzos, en tratar de optimizar el factor humano, para mejora, tanto de la organización, como de las personas mismas.

⁶ Jorge A. Rumbo, "Cómo afrontar el cambio constante", Revista *Alta Gerencia*, año IV, N°47, pp.90 y 91.

Funciones	Principales objetivos
Captación	Reclutamiento, selección de personal capaz -con habilidades y potencial- para la asignación de puestos.
Entrenamiento	Preparación para tareas actuales ó futuras.
Desarrollo	Planear la planificación para el corto y mediano plazo -por lo menos- que puedan coadyuvar a obtener los objetivos de la empresa.
Ascenso	Promover a nuevos cargos, o que vayan quedando vacantes, a las personas que parezcan reunir las condiciones para desempeñarse eficazmente.
Desvinculación	Desprenderse del personal que no se adecua a la cultura y a las operaciones de la organización
Conservación	Cubrir las necesidades materiales y psicológicas de la gente: gratificación personal y retribución adecuada para mantenerla en la organización.

De acuerdo con la magnitud, pueden ser cambios menores de un sector de la organización o totales, de toda la organización. Resulta que en algún momento, en una fábrica en Suecia, en la planta de Kalmar de la empresa Volvo, se planeó que un sector de la fábrica tratara de diagramar -el personal y sus jefes- un diseño o una forma de trabajo que posibilitara una mayor eficiencia. La conclusión fue que el sector eléctrico -que produjo su reforma- determinó que se tuvo que reexaminar toda la tecnología de producción de la fábrica.⁷

En cuanto a que el enfoque puede ser simplemente estructural, que a veces es importante llevar a cabo, al menos en este momento de achatamiento de las pirámides organizacionales, también puede ser tecnológico o ambas cosas a la vez.

Con respecto a la velocidad, hablamos de que puede ser lento o bastante pausado, en todo lo que hace a perfeccionamiento continuo el *Kaizen*, creación de los japoneses; o puede ser rápido, que es el concepto de la reingeniería al cual nos vamos a referir ahora.

En la parte de personal, veíamos recién en la base de la excelencia que merece una consideración superior; hay todo un concepto de cómo hacer

⁷ Edgar H. Schein, *Psicología de la organización*, Prentice Hall, México, 1994, p.180.

para que el personal no constituya piezas desechables, sino hay que darle el valor que tiene y permitir su desarrollo a lo largo de distintas etapas, que van desde cuando se toma al personal hasta las etapas de desarrollo posterior de entrenamiento y capacitación, para permitir que acceda a niveles superiores.

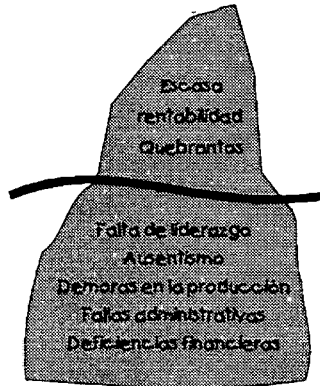
La importancia del liderazgo

LIDERAZGO

- Respeto
- Integridad
- Equitativa evaluación del desempeño

Con respecto al tema del liderazgo que mencionamos, cuando tratamos el esquema de Peters, el liderazgo es un tema que parece sencillo enunciarlo, pero que tiene raíces de tipo ético y práctico; el respeto, la integridad y ser equitativo en cuanto a la evaluación del desempeño de la gente.

Los bajos rendimientos organizacionales⁸



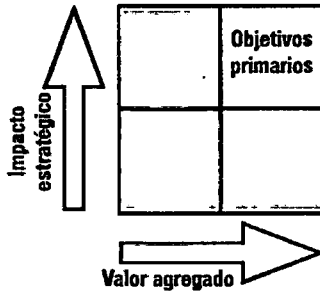
Comentamos la importancia del trabajo en equipo, el entrenamiento y el liderazgo de tipo participativo. En las organizaciones puede haber fallas, que pueden ser muy grandes; cuando uno las detecta tiene que suponer que está en presencia de un iceberg, del cual se ve la punta, el resto -una enorme masa de problemas- está abajo, que son los que hay que tratar de detec-

⁸ El gráfico que sigue lo hemos adaptado de Ralph Barra, *Círculos de calidad en operación*, McGraw Hill, México, 1992, p.3. También aparece un esquema similar con la denominación de "El iceberg organizacional" en James A.F. Stoner - R. Edward Freeman, *Administración*, Prentice Hall, México, 1994, capítulo 14, p.444.

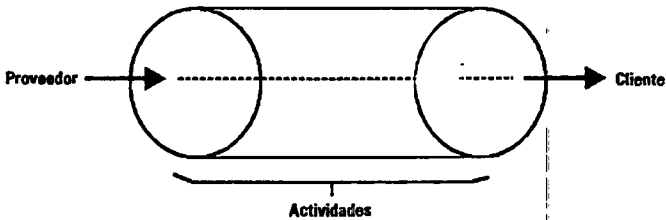
tar y solucionar.

El liderazgo y el valor agregado

El líder debe tratar de dar el ejemplo para permitir dar un cambio de orientación hacia desempeños superiores.⁹



En el *iceberg* de los bajos rendimientos, las organizaciones deben tender a crear, o incrementar el valor agregado, aceptando tanto los conceptos de mejora continua como de reingeniería, tratando de mejorar los procesos de la organización.¹⁰

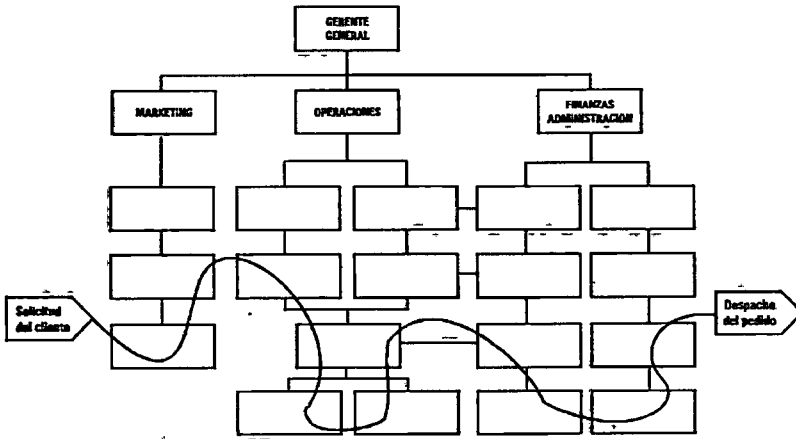


Visto estructuralmente, a través del organigrama, el proceso es el siguiente:

En este esquema, no deben modificarse **todos** los procesos, sino los que resultan estratégicos y de valor agregado.

⁹ Raymond L. Manganelli - Mark M. Klein, *Cómo hacer reingeniería*, Norma, Bogotá, 1995, p.13.

¹⁰ *Ibid*, p.9.



La mejora de rendimiento a través del desarrollo del personal

Métodos de desarrollo del personal

Cambiar y/o mejorar la cultura de la organización

- Programas de motivación
- Capacitación del personal
- Entrenamiento de gerentes

Mantener y mejorar la posición de la empresa y la satisfacción del personal

OBJETIVOS

HERRAMIENTAS

RESULTADOS

Quiere decir que la reingeniería se debe combinar con los métodos de desarrollo organizacional, que se basa en las personas y los individuos internos.

La naturaleza de la evaluación y la compensación después de un proceso de reingeniería

HISTORICA	DESPUES DE UN PROCESO DE REINGENIERIA
Deñempeño individual	Trabajo en equipo
Compensación basada en la cantidad de personas administradas	Compensación basada en la contribución a la satisfacción de los clientes
Evaluación del desempeño por parte del supervisor	Evaluación del trabajo realizado por el equipo

La naturaleza de los puestos después de un proceso de reingeniería

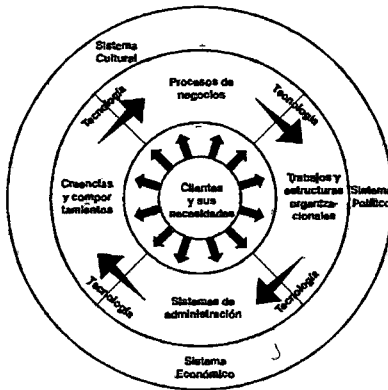
HISTORICA	DESPUES DE UN PROCESO DE REINGENIERIA
Descripciones de puestos	Puestos polifacéticos
Orientación a la tarea	Orientación al cliente
Visión poco clara del cliente	Orientación hacia el cliente
Repetitivos y rutinarios	Retadores e intensos
Muchas reglas y limitaciones	Lineamientos amplios con flexibilidad
Supervisores	Consejeros
Gerentes	Líderes
Mando y control	Concesión del poder

La reingeniería es una forma de enfrentar los cambios organizacionales, es una forma de enfrentarlos y superarlos. Los resultados entre uno y otro momento, es cómo es antes y después de desarrollar esta tarea de reingeniería. No es la única forma de enfrentar los cambios, pero se asemeja a lo que llamamos el desarrollo organizacional, donde se parte de una etapa determinada y se propone dar un salto cualitativo que permita un mayor, pero mucho mayor nivel de desempeño. Se citan ejemplos militares, por ejemplo en la guerra que tuvieron España con Estados Unidos a fines del siglo pasado: de cada cien tiros que disparaban los navíos norteamericanos, dos o tres solamente, estadísticamente, impactaban en el enemigo, y mediante unos ajustes efectuados permitieron que impactaran un veinte por ciento de los disparos, cifra que representó inclinar decididamente la contienda a su favor. También en la Segunda Guerra Mundial, cuando los aviones alemanes asolaban con sus bombardeos la ciudad de Londres, las baterías antiaéreas no podían abatir ningún avión invasor; en-

tonces, los ingleses, aplicando métodos matemáticos y principios de cibernética lograron ajustar los dispositivos de los cañones defensivos para que siguieran la trayectoria de las aeronaves adversarias y lograron el éxito de impactar en muchas ocasiones. Esto es lo que se pretende: lograr un salto cualitativo de un estado actual que creemos deficiente, a una situación mejor, sea a través de métodos de la llamada reingeniería, de la mejora de procesos, o también de lo que se denomina desarrollo organizacional, que fundamentalmente se basa en el desarrollo de los individuos y las personas.

Los cambios y las empresas

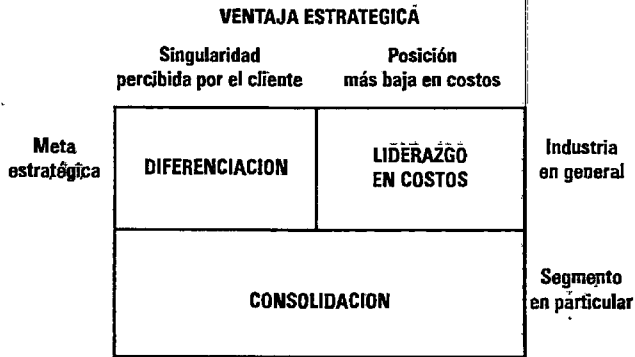
Se observa que todo sistema de mejora viene a ser una combinación de lo que decíamos antes: cultura, tecnología, procesos, todo lo que hace a los comportamientos de los cuales habíamos hablado en las 7-S de McKinsey, valores compartidos, y todo ello hace que se oriente a atender al cliente y sus necesidades, ya sea en una empresa que produce bienes o que brinde servicios.



La aplicación de la estrategia

Quando hablamos de estrategia, resulta indispensable referirse a Porter.¹¹ Las ventajas que puede tener cualquier clase de organización, se refiere a dos grandes conceptos: mejora del producto a través de una diferenciación, fundamentalmente en calidad; o bien que tenga costos mucho más bajos. Entonces, dentro de las ventajas estratégicas, los dos grandes principios son las aristas, que habíamos mencionado en el concepto de excelencia, en el cual se priorizaba a la atención a los clientes y al avance tecnológico a través de la innovación.

¹¹Michael E. Porter, *Ventaja competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1991, pp.28 a 33.



Aportes de los individuos

Veamos a continuación los requerimientos de las organizaciones.

APTITUDES

- Analíticas
- Síntéticas
- De flexibilidad
- De laboriosidad

Innovación y personal para atender mejor al mercado, coronado por el liderazgo, que tiene que ser participativo, abierto o democrático. Se persigue mejorar la actuación de las personas mediante la capacitación continua, un adecuado ambiente de trabajo y una remuneración equitativa.

Las organizaciones se componen de capital y de personas. El capital es intercambiable; las personas, en las empresas exitosas, no pueden ser desplazadas tan fácilmente.

APTITUDES

- Aprendizaje continuo
- Innovar
- Trabajar en equipo
- Emprendimiento
- Escuchar y dialogar
- Crear valor
- Priorizar al cliente
- Prestar servicio
- Poseer responsabilidad social
- Aplicar una conducta ética

Como en todo proceso, además de las aptitudes habrá que tener actitudes, en cómo enfrentamos las situaciones de todo tipo y dentro de lo personal de cada uno, en una organización o fuera de ella, trabajando en relación de dependencia o en forma independiente, vemos que hay que desarrollar coraje, el aprendizaje continuo, innovar, trabajar en equipo, priorizar a los que van a comprar, prestar servicio. La responsabilidad social cada vez va a tener mayor importancia; el tema ecológico, el del medio ambiente y practicar una conducta ética, porque es un aspecto de importancia no solamente religiosa, sino también de tipo moral.

1