

EL ROL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Autora: C.P.N. Norma Zandomeni de Juarez

1. El origen de los cambios

La idea sobre “la necesidad del cambio” se ha instalado en las organizaciones y, aunque con distinto grado de intensidad y con diferencias en cuanto a sus alcances, las empresas se han visto forzadas a encarar procesos de cambio, como alternativa prácticamente excluyente para sobrevivir en un contexto en permanente evolución y con reglas de la competencia cada vez más severas.

Los procesos evolutivos en el entorno tecnológico, económico, ecológico, social y político generan un particular dinamismo en los mercados, lo que a nivel empresa se traduce en elevadas exigencias de flexibilidad: flexibilidad tecnológica, flexibilidad en sus estructuras y en las formas de organizar el trabajo, para responder rápidamente a los cambios que se operan en esos mercados.

Por otra parte, cada vez más las tecnologías acercan y reducen diferencias en cuanto a calidad y costo de los productos, por lo que las competencias clave de las empresas pasan fundamentalmente por la posibilidad de generar valor a través de las personas: atención y servicio al cliente, respuesta rápida a las necesidades de los clientes, capacidad de innovación, etc..

En este contexto, los recursos humanos asumen un rol fundamental como factor de éxito de las empresas y surgen nuevos paradigmas orientados a desarrollar la competencia organizacional, entendida ésta como la capacidad de generar nuevas relaciones de trabajo que permitan afrontar las crecientes y cambiantes exigencias del entorno.

2. Implicancias de los cambios en los recursos humanos

El hasta ayer exitoso modelo taylorista-fordista, capaz de producir eficientemente grandes series de gamas limitadas de productos estandarizados, con una tecnología rígida y con una mano de obra especializada en operaciones parciales de procesos complejos, entra en crisis, por su imposibilidad de responder a las nuevas reglas de la competitividad.

El modelo organizacional emergente, caracterizado fundamentalmente por su flexibilidad y por su capacidad de lograr al mismo tiempo calidad y productividad, genera profundas transformaciones en las formas de organización del trabajo y en el rol asignado a los recursos humanos. Surgen nuevos paradigmas que plantean básicamente los siguientes cambios:

De
Trabajo individual
Especialización

A
Trabajo en equipo
Polivalencia funcional

Delegación
Cumplimiento
Jefe

Empowerment
Compromiso
Facilitador, formador

Se trata de concebir a la organización sobre la base de grupos multifuncionales capaces de gerenciar los puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad en la programación de las operaciones, la administración de la calidad, el mantenimiento de la confiabilidad del sistema, etc..

En este nuevo modelo de trabajo, la delegación aparece como insuficiente, por su carácter unidireccional y temporario, requiriéndose una verdadera transferencia de poder a los empleados, permanente y bidireccional, basada en el compromiso de ambas partes. Los jefes cambian su rol tradicional transformándose en verdaderos “Coach” capaces de desarrollar el potencial de su equipo, generando el compromiso y cooperación de sus integrantes.

El éxito de este nuevo modelo no pasa simplemente por la necesidad de desarrollar conocimientos y habilidades, sino que requiere fundamentalmente de un ambiente organizacional facilitador y de apoyo, capaz de lograr un verdadero involucramiento del personal.

Al respecto Schein(1) plantea que en el desarrollo de la industria y el comercio, se ha pasado de organizaciones predominantemente coercitivas -que obligaban a trabajar, en las condiciones que ellas querían, basándose en la escasez de puestos de trabajo y en el bajo nivel de vida- a empresas más preocupadas por proporcionar a sus empleados recompensas económicas, seguridad en el empleo y muchos otros tipos de beneficios. Sin embargo, a medida que el comercio y la industria se fueron haciendo más complejos y más dependientes del rendimiento y de la calidad, las empresas buscan establecer nuevos tipos de relaciones con sus miembros abandonando hasta cierto punto las concesiones utilitarias a favor de las normativas. Se espera que los miembros valoren cada vez más su trabajo, se hallen implicados de una manera personal en ciertos objetivos de la organización y se comporten de una manera creativa para cumplir esas metas.

3. Algunas reflexiones sobre nuestra realidad

Hasta aquí todo parece indicar que la competitividad de las empresas exige nuevas formas de organización del trabajo, sustentada en un tipo de relación predominantemente normativa, capaz de lograr la implicación moral de sus integrantes. De hecho, el éxito alcanzado por las empresas japonesas, avala ampliamente este modelo.

Sin embargo, cuando dirigimos la mirada hacia la realidad de nuestras empresas, nos encontramos con una situación que poco o nada tiene que ver con ese modelo.

Basta mencionar al respecto:

- La creciente precarización de las relaciones laborales, facilitada por las reformas introducidas en la legislación laboral, la pérdida de poder sindical y los elevados índices de desempleo. La transitoriedad del vínculo laboral, a través de contratos por tiempo determinado, pasantías, etc., se ha intensificado, y su utilización va más allá de las demandas específicas y/o estacionales de las empresas.
- Las características imperantes en las relaciones laborales, en cuanto a extensión de la jornada laboral, condiciones de trabajo, etc., que parecen retrotraernos a situaciones que creíamos superadas hace un siglo, lo que se ha

visto facilitado por la marcada predisposición de los trabajadores a hacer concesiones ante el temor de perder su fuente de ingresos.

Respecto a los cambios introducidos en las formas de organización del trabajo, merece destacarse:(2)

- La aplicación, en empresas de la zona, de técnicas justo a tiempo, pero con la explícita aclaración de que no se integran en un sistema de calidad total.
- Las estrategias de introducción de nuevas tecnologías respecto a diseño de puestos, conformación de grupos de trabajo, diseño de la supervisión, etc., si bien no se hallan claramente explicitadas evidencian una marcada aceptación del “determinismo tecnológico”
- La capacitación requerida ante la incorporación de nuevas tecnologías se focaliza en el personal jerárquico y técnico, limitándose la del personal operativo al entrenamiento en sus puestos de trabajo. Como lógica consecuencia de este enfoque, las tareas referidas al control de calidad, mantenimiento, etc. se confían a especialistas, ya que los operarios no están preparados para ejercer “el dominio de los procesos”.

Las referencias anteriores constituyen indicadores suficientes de las serias contradicciones entre el modelo teórico al que aparentemente adhieren las empresas y las políticas y prácticas que las mismas implementan.

El origen de estas contradicciones puede encontrarse en que, a pesar de que existen coincidencias sobre los objetivos que se quieren lograr -calidad, productividad y flexibilidad- y el reconocimiento de que los mismos sólo pueden alcanzarse con una alta implicación del personal, se presentan diferencias sustantivas en las bases mismas del modelo, es decir, en cómo se logra la implicación del personal. Contrariamente a lo que podría suponerse, no hay una única forma y por ende, no hay un único modelo, según se analizará en el siguiente apartado.

4. Los diferentes escenarios de evolución de los modelos de organización

Bajo este título, el Profesor Benjamín Coriat(3), distingue y desarrolla tres escenarios posibles:

Primer escenario: Implicación Impuesta

Denominado también “retaylorización asistida por computadora”, ya que a partir de las nuevas tecnologías y utilizando algunos aportes del modelo japonés, se revitalizan formas antiguas de trabajo.

El núcleo de este escenario es que la productividad y la calidad se obtienen por el uso masivo de las tecnologías y la introducción de automatismos en todos los puntos sensibles de la productividad del conjunto de la instalación, para no depender de la mano de obra.

El modelo interno es de dualización:

- ◆ Un pequeño grupo de personal técnico, competente y responsable, al que se brinda mucha formación profesional y una carrera salarial y profesional.
- ◆ El resto es mano de obra poco calificada y escasamente pagada. Las nuevas tecnologías son utilizadas para endurecer las formas clásicas de trabajo, vaciando de inteligencia muchos puestos -no sólo los rutinarios y

repetitivos, propios de las partes periféricas de las fabricas- sino también aquellos correspondientes al núcleo de producción.

En este modelo se pueden emplear perfectamente métodos japoneses del tipo círculos de calidad, pero con la particularidad de que son utilizados como técnicas de control social cercano, porque en grupos pequeños, animado por un capataz, se puede llegar a obtener información sobre todo lo que la dirección de personal quiere saber, posibilitando una selección muy dura, normalización de los comportamientos, etc..

También pueden utilizarse técnicas de justo a tiempo que obligan a los asalariados a trabajar con una presión extrema, entre la tecnología, el control en los círculos de calidad y las llegadas de piezas justo a tiempo cuando ellos no están preparados para eso. El resultado es lo que los sindicalistas norteamericanos llaman la “administración por el stress”.

En definitiva, el modelo logra la implicación del personal, sólo que en este caso la implicación es impuesta a través del control social cercano.

Segundo escenario: Implicación Incitada

Es el escenario japonés, cuya principal fortaleza es la implicación incitada a largo plazo.

El modelo se basa en inversiones extremadamente fuertes en calificación de los recursos humanos, lo que permite obtener trabajadores multifuncionales, polivalentes, altamente calificados y como se dispone de estos trabajadores se puede instituir el “Chido-Ka” y el justo a tiempo. Estas innovaciones organizacionales permiten obtener calidad, variedad, diferenciación, lo que genera beneficios elevados, salarios en crecimiento continuo y una renovación de las inversiones en recursos humanos, con lo que se cierra el círculo virtuoso japonés.

Una característica de este modelo, y que puede constituir uno de sus puntos más débiles, es que muy pocas cosas son negociadas, casi todo está implícito, son convenciones no escritas sustentadas en la confianza como construcción social.

Tercer escenario: Implicación Negociada

Es el modelo de la Alemania de los años ‘80 en la que, contrariamente al modelo japonés, todo está negociado por lo que podría denominarse también de “implicación contractualizada”.

Se puede asimilar al modelo japonés en que se invierte fuertemente en la calidad del trabajo, implementándose equipos de trabajadores calificados con pocas jerarquías.

La alta calidad de los productos obtenidos permite lograr una imagen de calidad, lo que posibilita alcanzar elevados márgenes, que a su vez permiten contrapartidas salariales elevadas. Se trata de un modelo productor de bienes y servicios de alta calidad en lo alto de la gama.

La práctica de la negociación colectiva potenciada por la práctica de la negociación en las empresas, soluciona de antemano los problemas y lo que no se logró prever se soluciona en los consejos de empresas.

5. ¿Hacia qué modelo evolucionamos?

La confrontación de los distintos escenarios antes planteados con las políticas y

prácticas observadas en numerosas empresas de la zona, parece indicar que nos acercamos peligrosamente al modelo de organización planteado en el primer escenario, en cuyo caso la implicación del asalariado se lograría mediante el control social cercano.

Los peligros inherentes a este modelo radican en los altos riesgos que encierra ya que, como menciona B. Coriat, si bien es relativamente eficaz en el corto plazo en lo que se refiere a la competitividad salarial, mina desde el interior la competitividad organizacional a largo plazo, ya que no se puede pensar en construir la misma sobre trabajo descalificado, mal pagado y precarizado.

Además, la profundización de este modelo conduce inexorablemente “hacia una sociedad dual, la que algunos han dado en llamar ‘Belindia’: una minoría privilegiada disfruta de condiciones de vida semejantes a las de Bélgica, en tanto la gran mayoría sufre las de la India”(4)

En el marco antes planteado, la participación, el compromiso, el involucramiento, etc., son palabras vacías de contenido.

Por otra parte, la existencia de un grupo reducido de personas con una carrera salarial y profesional, que recibe mucha formación para afrontar exitosamente la introducción de nuevas tecnologías, unido a la utilización de modernas técnicas de gestión como justo a tiempo, círculos de calidad, etc., puede generar la falsa creencia de que la empresa avanza hacia el modelo japonés, cuando en realidad las bases que lo sustentan nada tienen que ver con la filosofía desarrollada por los “maestros de la calidad” como Deming, Juran, Ishikawa y tantos otros que, trabajando en la misma línea, lograron transformar las empresas y la economía de Japón.

La trascendencia de este tema, debido a sus connotaciones económicas y sociales, amerita una reflexión e investigación rigurosa, sobre los escenarios más probables para nuestro país y sus principales consecuencias, incluyendo la consideración del rol a desempeñar por el Estado en estos profundos procesos de transformación.

La innegable complejidad de esta problemática requiere de un abordaje multidisciplinario, que permita integrar el aporte de economistas, administradores, ingenieros y psicólogos organizacionales. Sus resultados contribuirán sin duda a optimizar el diseño de las estrategias organizacionales relativas a sus recursos humanos y a la introducción de nuevas tecnologías, a efectos de que éstas permitan alcanzar “...los objetivos organizacionales mejorando la competitividad de las empresas y también, la calidad de vida laboral y la humanización del trabajo”(5)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 SCHEIN, Edgard H. “Psicología de las organizaciones”, Prentice-Hall Internacional, 1972.
- 2 Investigación sobre “Incidencia de la reestructuración productiva en las estrategias de recursos humanos” realizada por la alumna Celia Marchetti, bajo la dirección de la Contadora Norma Zandomeni.

- 3 Conferencia dictada por el Profesor Benjamin Coriat, investigador del CREI y profesor de la Universidad de París, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires el 24/03/1994.
- 4 Una controvertida articulación: educación y trabajo, por Adriana B. Murriello.
- 5 PEIRO, José María “Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas”, Promociones y Publicaciones Universitarias, 1990.

Nombre de archivo: PROCESOS[1].doc
Directorio: A:
Plantilla: C:\WINDOWS\Application Data\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título: Los procesos de cambios en las organizaciones
Asunto:
Autor: ZANDOMENI de Juarez, Norma
Palabras clave: <Cambio organizacional><Recursos Humanos>
Comentarios: Se refiere a los distintos modelos organizacionales y su aplicación en empresas de la zona, las ventajas y desventajas de cada uno de ellos
Fecha de creación: 11/08/2003 16:01
Cambio número: 3
Guardado el: 11/08/2003 23:12
Guardado por: Lsg_3
Tiempo de edición: 11 minutos
Impreso el: 11/08/2003 23:13
Última impresión completa
Número de páginas: 6
Número de palabras: 2.164 (aprox.)
Número de caracteres: 12.339 (aprox.)