

Home office Redimensionamiento de las organizaciones



DR. FERNANDO RODRÍGUEZ ARANDAY
Socio de Consultores en Inversiones Offshore
faranday@hotmail.com

Introducción

La pandemia del COVID-19, vivida durante 2020, ha obligado a las organizaciones a cambiar su modelo de negocio y al personal a modificar la forma en que realizan sus actividades en todos los ámbitos donde participan. Esto fue de una forma intempestiva y urgente sin ninguna preparación, de la noche a la mañana nos vimos realizando todas nuestras actividades a distancia. Cabe mencionar que muchos modelos de trabajo ya estaban en el mercado listos para usarse; por ejemplo, la estructura organizacional, que puede cambiar de organización burocrática a organización virtual u organización sin fronteras; modificar la organización centralizada a una descentralizada; empoderar al personal, dándole mayor responsabilidad y autoridad; así como realizar de manera continua un redimensionamiento de la organización, lo cual provoca el cambio y la migración a una nueva cultura organizacional.

En este artículo se abordan brevemente estos temas y se invita a los(as) lectores(as) a documentarse con mayor profundidad. Estos modelos se apoyan en la tecnología que ya está a nuestro servicio por medio de plataformas digitales que posibilitan tener videoconferencias para adentrarse al análisis y comprensión de los cambios que están viviendo las organizaciones.

Desarrollo

El trabajo a distancia ya se había planeado con nuevas estructuras organizacionales tales como la **organización virtual**, que consiste en una organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones. En términos estructurales, la organización virtual es altamente centralizada con poca o ninguna departamentalización.

Asimismo, la **organización sin fronteras** cuya función principal es eliminar la cadena de mando, de tramos ilimitados de control y reemplazar los departamentos con equipos facultados; su fin es suprimir los límites verticales y horizontales y derribar las barreras externas entre la compañía, sus clientes y sus proveedores. Al eliminar las barreras verticales, la gerencia aplana la jerarquía, se reduce al mínimo el estatus y el rango en los que la organización se parece más a un silo que a una pirámide, en el que el participante de los niveles más altos no es diferente del participante de los niveles más bajos; es decir, todos son iguales. Estos modelos organizacionales sustituyen los modelos burocráticos y simples. La forma de aplicar estos nuevos modelos organizacionales es por medio del *outsourcing*, en el que la organización subcontrata aquellas funciones que no son fundamentales dentro de su organización, realizando solo aquellas que le dan ventaja competitiva y comparativa.

Además de estos nuevos modelos organizacionales, se había propuesto la descentralización de las operaciones. Como se sabe, la **centralización** se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización. El concepto incluye solo la autoridad formal, esto es, los derechos inherentes en un puesto. Suele decirse que si solo la alta gerencia toma las decisiones clave en la empresa, con poca o ninguna contribución del personal de bajo nivel, la organización está centralizada.

En contraste, la **descentralización** posibilita que haya más aportaciones del personal de bajo nivel y que tengan la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones. Esto se puede gestionar por medio del *empoderamiento*, también llamado *empowerment*, definido como la función que realiza la Dirección General en toda la organización para darle poder y autoridad a los subordinados, lo cual sucede cuando les delega la responsabilidad. El empoderamiento se lleva a cabo para incrementar la rentabilidad de las organizaciones y fortalecer los procesos organizacionales. Su principal objetivo es satisfacer a sus clientes o consumidores finales; lo otorga la Alta Dirección y cae en cascada a todos los niveles, les da el control de los recursos y los hace dueños de su producto, proceso o función.

El *empowerment* es un complemento operativo de la calidad total, la reingeniería y el *justo a tiempo*; su objetivo es servir mejor al cliente. Asimismo, aplana la pirámide de toma de decisiones en la parte alta a un círculo donde el objetivo de todas las áreas es servir al cliente como propósito central. Los principios del *empowerment* son: asignar autoridad y responsabilidad, definir los estándares de excelencia, proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño, reconocer logros, confiar en el equipo, implementar la mejora continua, tratar a los colaboradores con dignidad y respeto, capacitarlos continuamente, y proveer información necesaria.

La implementación del *empowerment* es posible cuando se sensibiliza, capacita y confía en el personal; cuando acondiciona los puestos de trabajo, construye responsabilidades, ofrece oportunidades de desarrollo, reemplaza jerarquías e iguala el poder con la responsabilidad.

Todo lo antes expuesto nos lleva al *redimensionamiento* de la organización, también llamado *downsizing*, cuya función consiste en una reestructura de la organización, en la cual se modernizan los sistemas de trabajo, se rediseña la organización, se incorporan novedosas tecnologías y formas de realizar el trabajo para mantener moderna, vigente y competitiva a la empresa. El *downsizing* representa una nueva manera de realizar las actividades e incorporar productos, servicios y recursos modernos; hace más esbelta, ligera y ágil a la organización; posibilita la contratación de servicios externos relacionados con los

procesos que no son fundamentales, como los servicios administrativos, entregas, mensajería, limpieza, transporte, etc. Ahora, en tiempos de pandemia, el *home office* ha sido una alternativa de trabajo, a pesar de que fue un *downsizing* reactivo, que migrará seguramente a un *downsizing* proactivo.

Esto influye en el personal a prepararse más, modernizarse, innovarse, especializarse y, por ende, ser mejor remunerados. Se debe tener una excelente comunicación con el personal especialmente con los miembros clave, explicar los motivos y ofrecer incentivos; debe evitarse la pérdida de interés y motivación del personal, alinear el futuro de la empresa, producto, personal, clientes, proveedores; proporcionar un entrenamiento y capacitación adecuados; ser sistemático para evitar dejar brechas y/o fisuras en el proceso, pues esto puede ocasionar el fracaso de este sistema. Si el cambio es correcto, se disminuyen costos, se incrementa la eficiencia, se mejora el producto y el servicio, se obtienen más rendimientos.

Conclusión

Las organizaciones y los individuos debemos cambiar, transformarnos, evolucionar para hacerle frente a los nuevos retos que en principio impuso la pandemia. Ahora ya no se trata de reaccionar, sino de ser proactivos; debemos estar dispuestos a la innovación y al cambio.

En el tercer milenio, los administradores deberán conducir el proceso de cambio estructural y cultural de la organización, hacer más participativo el trabajo, orientar el producto o servicio totalmente hacia la satisfacción del cliente y hacer a la organización cada vez más ágil, flexible y competitiva.

La palabra cambio en un ambiente corporativo es un término que describe una espada de dos filos: por un lado, representa crecimiento, oportunidad e innovación; por otro, implica amenaza, desorientación y revuelta.

El cambio en la organización debe tomar en cuenta:

- > Estructura (organigrama) y atribución de responsabilidades.
- > Niveles de supervisión.
- > Delegación de autoridad.
- > Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo.
- > Supervisión de los grupos de trabajo.
- > Asignación de tareas específicas al individuo.

El cambio en el ambiente de trabajo debe considerar:

- > Condiciones de trabajo.
- > Sistemas de recompensa y castigo.
- > Estándares de desempeño.
- > Directrices y métodos de acción.

En tanto, la estrategia del cambio puede plantearse en tres dimensiones:

- > *Cambio evolutivo*. Lento, moderado y de poca trascendencia y resistencia en las expectativas del factor humano.
- > *Cambio revolucionario*. Destrucción del *status quo*, rápido, intenso y de gran impacto. No da lugar a resistencias por lo drástico de su aplicación.
- > *Desarrollo sistemático*. Modelos estudiados, evaluados y criticados antes de propiciar el cambio. Participativo y estimulante.

En la actualidad, es necesario adquirir una nueva cultura organizacional y lograr con esta un alto rendimiento, flexible, en la que los productos o servicios sean fortalecidos, mostrados y exaltados por sus atributos, ya sea su precio, su belleza, su utilidad, sus atributos únicos o difíciles de encontrar, su innovación, etcétera.

En suma, el objetivo es aplanar la estructura organizacional con individuos preparados, talentosos, inteligentes, confiables, capaces de asumir desafíos y compromisos con plena confianza. Con base en novedosos esquemas de competitividad y desarrollo, es necesario redimensionar nuestra organización a fin de replantear manuales de organización y de procedimientos; implementar nuevos procesos; capacitar, preparar y entrenar al personal para dotarlos de recursos tecnológicos actuales.

Ciertamente, algunas funciones que no son fundamentales habrán de subcontratarse de manera externa. Para esto se deberán elaborar contratos de servicios profesionales y manuales de operación, acordar tiempos y fechas de entrega. Las funciones que la organización decida mantener como ventaja competitiva deberán revisarse para optimizarlas.

A su vez, el personal deberá ser nuevamente reclutado, seleccionado y capacitado para que enfrente las nuevas responsabilidades con poder de decisión. Los(as) empleados(as) deberán ser empoderados(as) para que realicen su trabajo sin supervisión directa y solo por medio de resultados, los cuales deberán entregar en tiempo y forma. Para esto la Alta Dirección deberá estipular protocolos de entrega y recepción de las tareas, así como generar liderazgos acordes a los requerimientos de la empresa.

Estamos viviendo nuevos tiempos y quien lo haga más rápido y mejor estará en condiciones de permanecer y crecer en un mercado cada vez más exigente y demandante. Las organizaciones deberán reinventarse, ser mejores, más rápidas, más eficientes, todo esto para satisfacer a su cliente, que también se esforzará por permanecer y crecer en su mercado. ☞

Bibliografía

Cameron, K.; Freeman, S. y Mishra, A. (1993). "Downsizing and redesigning organizations". En Huber, G. y Glick, W. *Organizational change and redesign* (pp. 19-63). New York: Oxford University Press.

Fernández, M., Valle, R. y Calle, C. (2002). "Análisis institucional de la difusión de estrategias de *downsizing*". *Revista de Economía y Empresa*, 16(45), 11-30.

Freeman, S. (1994). "Organizational downsizing as convergence or reorientation:

Implications for human resource management". *Human Resource Management*, 33, 213-238.

Jiménez Jiménez, C. y Sánchez Laguna, J. L. (2005). "Análisis del *downsizing* (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(3), 181-206.

Johansen, R. (1996). *El crecimiento profesional en el downsizing profesional*. Madrid: Editorial John Wiley & Sons.