

## **CAPITULO VI**

### **REINGENIERIA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS**

La reingeniería de recursos humanos es simplemente repensar la forma en que manejamos todos los tipos de recursos humanos en la empresa, teniendo en cuenta que factores como el capital intelectual, el conocimiento y la motivación son factores fundamentales en las empresas actuales. El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de la compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Si bien no es muy común encontrar una organización que emplee algunas personas que aporten menos de lo que reciben; cualquier empresa para sobrevivir solo tolerará un mínimo porcentaje de estas personas, ya que en todos los casos un trabajador de bajo rendimiento puede afectar en alguna medida el desempeño de todo el grupo. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficiente que el anterior.

#### **6.1 Aspectos del personal y la reingeniería**

Un amplio aspecto de temas sobre el personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas. Por lo común, las únicas funciones regulares del departamento de recursos humanos que no se esperan son las acciones disciplinarias, a menos que el proyecto este pésimamente gerenciado.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras que se cuenta con tiempo para solucionarlos, sin retrasar el proyecto; además aporta información relacionada con la planta de personal y ayuda a rediseñar los procesos de negocios; obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal. Sorprende que, con frecuencia, los planes que se cuentan con la ayuda del staff de administración del personal se ajusten con facilidad a la política corporativa, mientras que aquellos que la excluyen casi nunca lo logran. Si dentro del departamento de recursos humanos la compañía cuenta con expertos en desarrollo de la organización, éstos podrán ser útiles en el diseño del proceso de negocios y en la dirección de los aspectos de la implementación.

#### **6.1.1 Capital humano: El recurso más valioso**

Cuando el proyecto de reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado; seguirá la conciencia de que la clave para un esfuerzo de reingeniería exitoso esta en la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación. Por tal razón no se podrá implementar ningún diseño si existen conflictos con los trabajadores. Cualquier aislamiento marcado que se forme dentro del equipo de reingeniería comenzará a desaparecer al aplicar este concepto.

Los temas que el proyecto de reingeniería debe manejar para vincular personal a un nuevo proceso pueden parecer intimidantes. El resultado debe ser trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. El proyecto, además, debe racionalizar la cantidad de personal que ofrece, pues en ocasiones se necesita reducirla, los dos objetivos anteriores conducen a una larga lista de actividades:

1. Definir posiciones y destrezas.
2. Definir una nueva organización.
4. Entrenar y reentrenar.

5. Reclasificar.
6. Retirar (si se requiere)
7. Implementar los cambios.

Durante todo el desarrollo, la moral del personal deberá mantenerse en un alto nivel. Estas tareas parecen casi arrolladoras y muchos proyectos de cambio han sido abatidos por ellas.

Por fortuna existen mecanismos para resolver los asuntos relacionados con el personal y dirigir la implementación de los proyectos de reingeniería, que convierten en ventajas las dificultades con los trabajadores, quienes aunque no están en condiciones de hacer el trabajo tan bien como las máquinas, pueden hacer una parte de su propio trabajo de implementación. Pueden en parte autoadministrarse y ayudar a diseñar e implementar los nuevos procesos de trabajos, la organización, los programas de entrenamiento y los procesos administrativos. Al proceder así, el personal puede solucionar sus propios problemas de moral y motivación; incluso, es posible que los trabajadores superen los requerimientos de diseño especificados por el proyecto de reingeniería. Esto es lo que convierte al capital humano en el más valioso recurso.

### **6.1.2 Lograr la reducción de costos del personal**

Antes de analizar los detalles sobre como puede hacerse todo el trabajo de personal, deberá experimentarse lo referente al costo de conservación del personal, aspecto frecuentemente considerado central en la reingeniería y su principal motivación. En la mayor parte de los casos, sin embargo, la administración de un negocio no se convierte en reducciones masivas de personal, a menos que la necesidad sea urgente y no existan alternativas.

En realidad, la reingeniería puede parecer un enfoque ideal para reducir el personal, puesto que cualquier proceso de negocios que aumenta su eficiencia deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente o los mismos resultados con menos empleados, sin afectarse en ningún caso la calidad. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los problemas que se presentan

cuando se utilizan otras formas de proyectos de cambio que tratan de incorporar reducciones de personal, afectan también a la reingeniería. Estos problemas incluyen dificultades para retener al personal apropiado, la total pérdida de confianza en la gerencia, pérdida del conocimiento institucional, costos muy altos por el despido de los empleados, impacto adverso sobre la productividad y una tendencia definitiva de las áreas afectadas del negocio hacia la vinculación de personal por su propia cuenta. La reducción del personal puede exigir más tiempo que las demás actividades del proyecto de cambio y puede retrasar la implementación de otros cambios benéficos, lo cual plantea otro problema común. En muchos casos, los beneficios a corto plazo se reducen por los costos de la implementación y los beneficios a largo plazo nunca se materializan.

### **6.1.3 Definir nuevos trabajos**

Los esfuerzos de reingeniería habrán producido un nuevo conjunto de procesos de negocios que exigirán cambios en el personal. Uno de los problemas que la reingeniería debe resolver es la fragmentación de las posiciones que se produce como resultado de las tentativas para reducir el esfuerzo, sin aplicar el trabajo de reingeniería. En consecuencia, se supone que los nuevos procesos se habrán diseñado para que todas las posiciones puedan dedicarse al trabajo recién definido, lo cual depende, no obstante, de la manera como se divida el trabajo del proceso con responsabilidades individuales.

Existen dos o tres enfoques para organizar el trabajo en labores individuales, unidades, secciones y departamentos. El primero se fundamenta en la aplicación de las técnicas de diseño de reingeniería en un nivel muy bajo para luego agrupar las tareas en labores, éstas en unidades y así sucesivamente. El segundo consiste en detener el diseño de la reingeniería en un nivel mas alto y permitir que el personal del nivel del trabajo diseñe la parte restante; este es un enfoque de administración participativa, del tipo que el desarrollo organizacional recomendaría. Incluso, un enfoque más elevado es evaluar el trabajo en un área dada, determinar las destrezas básicas que se necesitan y comenzar la vinculación de los integrantes del equipo del cambio de reingeniería a partir del personal existente. Una vez que se ha completado el

esfuerzo, los miembros del equipo se convertirán en el personal encargado de desarrollar el trabajo que se aplicó el proceso de reingeniería.

## **6.2 Reentrenamiento y reubicación**

En proyectos de reingeniería, el reentrenamiento se utiliza como alternativa para retirar a un empleado y contratar a otro. El reentrenamiento y la reubicación se emplean escasamente, en comparación con el retiro de los empleados, aunque pueden ser mucho más útiles. Al funcionar en el paradigma cambiante, se presentarán muchas oportunidades de reubicar al personal; en estas circunstancias, la necesidad de entrenarlo puede reñir en aspectos importantes con respecto a los programas corporativos de entrenamiento que se acostumbran aplicar.

Usualmente, el entrenamiento se utiliza para ascender a un empleado de un nivel de capacidad a otro. El diseño del entrenamiento se basa en la disponibilidad de recursos ya que, en el común de los negocios, se adquiere en fuentes externas. Por lo general, se requiere un esfuerzo significativo en el diseño de este tipo de programa de entrenamiento, debido al necesario aumento de destrezas que él implica. El proceso de reingeniería apoya el diseño del entrenamiento aportando los requerimientos detallados del proceso de trabajo, es decir, el conocimiento es específico y las condiciones de destreza de cada posición, relacionados con las actividades del nuevo proceso.

## **6.3 Enfoques sobre el desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es una nueva fuerza que por su probada eficacia se utiliza mucho en la administración de los negocios, y cuyas raíces se remontan a los años treinta, aunque sólo se pusieron en práctica mucho tiempo después. En algunas situaciones el único enfoque de cambio que tiene sentido, pese a que la reingeniería y el desarrollo organizacional no son aliados naturales. Las bases teóricas de una y otro pueden considerarse como extremos opuestos del aspecto de la ciencia de la administración de los negocios; sin embargo, coinciden y cooperan muy bien cuando el paradigma cambiante se integra a la reingeniería. Esta habilidad de colaboración mutua ha permitido que el desarrollo organizacional se utilice como una de las

herramientas en las que se basa la reingeniería dinámica aplicada a los negocios.

### **6.3.1 Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional (OD) es un conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por si mismas, principalmente a través de la administración del cambio. El OD es un campo muy amplio relacionado con la ingeniería y la psicología industrial, el entrenamiento y la conformación del equipo. Como todo cambio organizacional, el comportamiento y los factores del desempeño son de interés para el OD; son centenares los métodos que quedan, al menos vagamente, bajo el campo del desarrollo organizacional. Por consiguiente, es difícil recomendar el desarrollo organizacional sin analizar los aspectos particulares que son interesantes en este vasto campo, debido a que algunos de estos métodos han adquirido el calificativo de caprichosos en opinión de mucha gente de negocios.<sup>8</sup>

### **6.3.2 Utilizar el desarrollo organizacional en proyectos de reingeniería**

El desarrollo organizacional, la antitesis de las técnicas monolíticas de administración estructuradas de arriba hacia abajo ¿puede apoyar un proyecto de reingeniería que es la más avanzada forma de administración estructurada? OD y reingeniería pueden y deben utilizarse en conjunto; sus puntos de vista opuestos les permiten superar parte de las debilidades de una con respecto al otro. Al unir estos dos enfoques, se aprecian sus beneficios fundamentales: de la reingeniería se deben aprovechar la habilidad para determinar los resultados del proyecto, evaluar su impacto a través de la organización y definir el apoyo. Del desarrollo organizacional deben aprovecharse el compromiso de la fuerza laboral, el aumento del desarrollo individual y el trabajo en equipo.

### **6.3.3 Obtener el compromiso de los trabajadores**

Una de las principales ventajas del desarrollo organizacional es la generación de sentimientos de compromiso que, sin lugar a dudas, es uno de los

---

<sup>8</sup> PEPPARD, Rowland. La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios, Editorial McGraw Hill. Naucalpan de Juárez, Estado de México, 1996.

problemas más difíciles que enfrenta la reingeniería. Una vez que se ha desarrollado un diseño de proceso bueno y nuevo, mediante mecanismos sistemáticos ¿Cómo hace la gerencia para convencer a los trabajadores de que el nuevo diseño es bueno?

El enfoque del desarrollo organizacional es involucrar al personal en el trabajo de diseño, de modo que pueda esperarse el apoyo de cualquier personal que se encuentre entre los diseñadores del nuevo proceso, lo cual no impide que se presenten algunas complicaciones; sin embargo, se ha encontrado que este método es muy efectivo. La otra ventaja de la reingeniería es su habilidad para aislar el trabajo de los individuos y mostrar como la labor de cada uno contribuye al éxito del proceso, hecho que por lo general es motivante y, cuando no lo es, los mismos diseños del proceso pueden brindar estándares frente a los cuales se pueden medir el desempeño de cada miembro del personal.

## **6.4 Manejar las transacciones difíciles**

Cualquier proyecto de cambio tiene algunos efectos colaterales que son menos agradables de tratar; el más difícil, claro está, es la desvinculación del personal cuyo eufemismo común es el retiro. Además, cuando un empleado pierde parte de su status se suscitan problemas que se trasladan al departamento de recursos humanos, aunque allí lo que se puede hacer es seguir las reglas establecidas para sus situaciones de personal. Sin embargo, el proyecto de cambio mismo puede dar ciertos pasos mientras elabora los planes para el nuevo proceso y durante la implementación.

### **6.4.1 El retiro**

El equipo de cambio puede recibir la posibilidad de retiro con diversas emociones. Cuando la eficiencia es el agente de la motivación, el hecho de que exista exceso de personal es la señal más segura del éxito de la reingeniería puesto que, si la eficiencia se entiende como reducciones de costos actuales, el retiro de algunos miembros del personal será esencial. No obstante, el costo del retiro puede ser muy grande; la experiencia ha demostrado que, en

ocasiones, las reducciones del personal no tienen el efecto deseado, como ocurrirá en los siguientes casos:<sup>9</sup>

- Problemas con el personal que permanece: los trabajadores no retirados pueden reaccionar en forma negativa cuando alguno de sus compañeros deba marcharse. En casos extremos, los clientes pueden llegar a conocer las dificultades y perder la confianza en el negocio.
- El tamaño del personal vuelve a aumentar: Los niveles del personal pueden aumentar cuando las restricciones disminuyen la capacidad de trabajo más de lo esperado.
- Los costos del retiro son altos: el retiro, con frecuencia, es más costoso de lo que se calculó.

#### **6.4.2 Problemas por las categorías de trabajo**

La práctica de utilizar un sistema rígido de categorías de trabajo para controlar el pago de compensaciones laborales es casi universal. La gerencia se ve forzada a utilizar un sistema de este tipo para protegerse de las acusaciones de trato inequitativo y de no aplicar prácticas igualitarias. De otro lado, las estructuras por categorías deben constituirse para evitar que los empleados antiguos aumenten demasiado sus ingresos, como resultado de los incrementos salariales. La aplicación de un sistema gradual hace que las categorías de trabajo sean un aspecto importante para toda la compañía.

Uno de los problemas que se experimenta con más frecuencia en la administración de las compensaciones laborales es la retribución por niveles de rendimiento, producto de la presión que los gerentes ejercen sobre el sistema en su búsqueda para compensar a sus mejores elementos. En teoría, el desempeño no debe ser el motivo para aumentar de nivel en especial si se tiene en cuenta que, cuando la retribución por niveles de rendimiento se extiende al punto de corromper el sistema de categorías de trabajo en una corporación, el proyecto de reingeniería puede verse afectado en dos formas. Primero, dificultando la reasignación de labores porque las categorías se

---

<sup>9</sup> MICHAEL, Hammer, James Champy, Reingeniería, 5ta edición, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1994.

superponen, posiblemente como resultado de la aparición de un descenso considerable. Segundo, el departamento de recursos humanos puede presionar el proyecto para hacer descender deliberadamente los niveles.

En una reestructuración general, existe una forma satisfactoria de resolver este problema. El sistema total de niveles se puede cambiar dando a la compañía la oportunidad de hacer algunos otros ajustes al sistema de compensación, tales como rutas d avance en paralelo para los gerentes y colaboradores específicos (técnicos y vendedores). En algunos casos puede ser posible utilizar este enfoque para un proyecto de reingeniería mediante la creación de un nuevo sistema de compensación sólo para los nuevos procesos, dejando las otras partes de la compañía sin modificar. Esto le dará al personal de los nuevos procesos un status adicional, como reconocimiento a su labor en calidad de pioneros. La utilización de nuevas tablas y esquemas de compensación será especialmente atrayente si los equipos de alto desempeño hacen el trabajo de los nuevos procesos de negocios.

### **6.5 Controlar la moral durante el proceso de reingeniería**

Todos los tipos de proyectos de cambio tienen la posibilidad de intimidar y desmoralizar al personal de cualquier empresa, ya que los cambios amenazan la seguridad de sus cargos; en años recientes y con más frecuencia de la esperada, los proyectos de cambio han estado cubriendo escasamente las reducciones de personal. Sin embargo, en la mayoría de los casos, durante los esfuerzos de reingeniería es posible mantener los problemas relacionados con la moral del personal en un nivel tolerable. Además del manejo apropiado de las difíciles negociaciones con el personal, como ya se analizó, algunas técnicas se aplican en forma directa a la moral misma.

### **6.6 Construir una nueva capacidad de recursos humanos**

Para complementar y apoyar un proceso de reingeniería continuo, se necesitará una capacidad administrativa de recursos humanos. El personal corporativo que desempeña esta función debe ser tan flexible como el nuevo ambiente de cambio en donde se desarrollarán los procesos de negocios de la

compañía. Sin esta flexibilidad, se estarán cambiando las actividades de personal del negocio. El nuevo departamento de recursos humanos deberá estar en capacidad de tomar parte en forma productiva en los muchos proyectos de reingeniería que se llevarán a cabo. Se recomienda especialmente contar con un experto en desarrollo organizacional.

El staff de recursos humanos es uno de los participantes más importantes en el esfuerzo por su capacidad de retirar los elementos amenazadores de los prospectos del cambio. Sus procesos y sus consejos deberán ayudar al personal a acostumbrarse al cambio y a confiar en la compañía. Además, el departamento de recursos humanos deberá encontrar mecanismos para aumentar el crecimiento de identidad corporativa en todos los empleados.

Unos de los objetivos claves a largo plazo al emplear la reingeniería es aumentar el autodesarrollo del personal: elevar su nivel de respuesta y su contribución al negocio. La medida en la que estos propósitos se mantengan e incrementen, será también la medida en la que la ventaja competitiva de la compañía se mantenga e incremente.