

VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Por lo general, las decisiones de ejecutar un cambio organizacional surgen como vías para enfrentar la rigidez de las regulaciones laborales, mecanismos de sobrevivencia o formas de implantar estrategias de especialización para obtener flexibilidad y un mayor nivel de competitividad ante un entorno político-económico adverso. El cambio organizacional trae como consecuencia una reestructuración de los procedimientos, normas y políticas internas de las empresas. Por ello, las transformaciones que se producen involucran la adopción de nuevos conocimientos, capacidades y habilidades. Estos procesos se manifiestan en etapas diferenciadas que se orientan finalmente hacia un estadio de cierta estabilidad. Para llegar a este estadio se recorre una trayectoria que va desde la incertidumbre general, una dinámica de corrección de desviaciones y adaptaciones, hasta la obtención de un nivel de confianza en el proceso.

Existe cierto desconocimiento de las vías idóneas para implementar cambios. Se pueden generar errores al establecer controles de una manera excesiva que limiten los procesos de innovación o de una manera débil que no permitan reducir riesgos y obtener beneficios. Por ello es necesario entender las fuerzas sociales que impactan y no solo guiarse por aspectos financieros, económicos o legales. Una solución viable puede estar representada en la aplicación de sistemas de participación y preparación del personal orientado hacia un cambio de cultura, que pretende favorecer la introducción de nuevos conocimientos y manejo de habilidades tecnológicas. La consideración del tiempo es importante en las estrategias de cambio organizativo dadas las fuerzas de resistencia cultural que enfrentan.

En concordancia con los aspectos mencionados, los procesos de cambio organizacional pueden generar un período de transición previo a su consolidación definitiva. Esto hace que inicialmente se manifiesten con cierta lentitud y contradicciones, principalmente a raíz de problemas humanos, mientras los participantes asumen los nuevos esquemas de trabajo. Se recomienda entonces que este tipo de estrategias empresariales, que tienen un alto impacto en la organización y en el componente humano, que requieren tiempo y recursos tecnológicos y financieros para su implantación, se enmarquen dentro de una visión integral del negocio, ya que de lo contrario caen en enfoques operativos orientados a la simple reducción de costos, lo cual pone en riesgo la sustentabilidad de las empresas.

Es deseable que las organizaciones que se involucren en procesos de reestructuración o implementen estrategias innovadoras de cambio fortalezcan ciertas competencias para enfrentarlos: capacidad de respuestas oportunas,

disposición de trabajar en equipo, control eficiente de procesos, sensibilidad organizacional hacia el comportamiento de otras empresas y el reconocimiento del impacto de sus movimientos ante las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, reflejan algunas de las competencias deseables del negocio. La selección de una opción de reestructuración organizacional con visión estratégica contempla la fijación de múltiples criterios en el ámbito humano, técnico y económico. Las estrategias establecidas guiarán los esfuerzos y requerirán de sistemas de participación y preparación orientados hacia un cambio de cultura. La introducción de nuevos conceptos, tecnologías y modalidades de organización se fundamentan en programas de inducción, capacitación y entrenamiento continuo. Éstos no pueden ser obviados ni improvisados.

Los primeros inconvenientes giran alrededor de la variabilidad de objetivos, funciones, disponibilidad de recursos, perspectivas e intereses entre los actores. Las dificultades en su convergencia son disminuidas por aspectos intangibles como el compromiso, sentido de cooperación mutua y responsabilidad, además de un pleno conocimiento de los riesgos y beneficios compartidos. Todo enmarcado en un adecuado sistema de valores individuales y colectivos. Se nota cómo se presenta un complejo sistema de elementos y relaciones que exigen el establecimiento de pautas de integración, estandarización de actividades, definición de protocolos de comunicación e interacción. Sin embargo, lo anterior apenas conforma la fase inicial de concepción y diseño. Su implantación y puesta en marcha genera nuevos inconvenientes. La teoría de la difusión de la tecnología provee una explicación general de la manera cómo nuevas modalidades de interacción son adoptadas en el tiempo por un sistema social.

Por último, es importante entonces, orientar y propiciar investigaciones sobre aspectos empresariales hacia líneas de conocimiento que exploren a profundidad los nuevos elementos, relaciones y actores que están influyendo en la modificación radical de los procesos de negocio, aplicaciones empresariales y estructuras organizativas a partir del estudio de experiencias concretas que den cuenta de los aspectos culturales, políticos y sociales particulares a cada realidad, para crear modelos capaces de competir y mantenerse en cambiantes escenarios de la economía actual. En estos procesos no solo intervienen aspectos institucionales, normativos o legales, también se introducen aspectos subjetivos: la ética en el comportamiento de los individuos, sus proyectos de vida personales, la disposición a negociar en contextos muchas veces asimétricos, entre otros. Se trata entonces de problemas complejos que no cuentan con una explicación única.

APHA