

ETAPAS BASICAS DEL PROCESO DEL CAMBIO EN LA GESTION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

NOHORA LILI HERNANDEZ VARGAS

Cuando en las organizaciones empresariales se presentan fenómenos como ausentismo, baja productividad, tendencia a la hipercrítica, inconformismo generalizado, falta de lealtad o sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, altos márgenes de errores en las diferentes áreas en lo que se invierte extenuantes revisiones en los departamentos contable y de finanzas, tropiezos en el departamento de ventas, malos entendidos en el departamento de personal, baja calidad en el producto o en las tareas cualquiera que ellas sean, alto índice de egreso de personal, alto índice de accidentalidad, pérdida de iniciativa, todos estos factores nos están indicando determinado grado de enfermedad de la organización, que requiere atención y tratamiento por parte de la administración de la compañía.

A los administradores que les preocupa la aparición o el grado en que se presentan estos síntomas dentro de sus organizaciones y reflexionan seriamente preguntándose qué está sucediendo en la compañía, cuáles causas motivan la aparición de tales síntomas y cuáles acciones concretas y efectivas son requeridas para poner en práctica. Sin duda alguna, estas administraciones se encuentran a las puertas del cambio organizacional.

DONDE SE INICIA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es un proceso que comprende una serie de etapas cuya duración depende de las condiciones específicas de la comunidad laboral y la intensidad de las acciones que se ejecuten.

El cambio organizacional tiene su punto de partida en la conciencia de los administradores, en la convicción que tenga la administración, los gerentes, los jefes, la alta jerarquía, los grandes, medianos o pequeños propietarios o quienes estén al frente de la dirección de las grandes, medianas o pequeñas empresas, independiente del nombre que puedan adoptar.

La dirección del cambio tiene sentido descendente, se inicia en la cabeza de la organización y desciende hasta la base, cubriendo los diferentes escalones jerárquicos.

Es difícil casi imposible o demasiado lento, iniciar cambios que no cuentan con el apoyo traducido en acciones de una junta directiva de un gerente general, presidente o propietario de una empresa.

Las personas, deben ser la inspiración de los administradores y no ser éstas la presión hacia la administración. El éxito de las gestiones empresariales del mundo radica en el éxito en la administración de personal, nos basta mirar el estilo de administración

que tiene empresas como Toyota, IBM por mencionar algunas conocidas, en donde la política es: CUIDA DE LAS PERSONAS QUE LAS PERSONAS CUIDARAN DE LA PRODUCCION.

EL DIAGNOSTICO

Es el eje que determina la acción, es la resultante del análisis de la cultura organizacional, los valores, el quehacer laboral de las personas, las políticas de administración de personal, los efectos positivos y negativos observables en el ambiente laboral, el liderazgo que se ejerce, la clase de comunicación que existe, el grado de participación, las oportunidades de desarrollo del personal, la valoración del trabajo y todos aquellos aspectos que tenga que ver con las personas, la escala de prioridades y el puesto que tiene la gente dentro de esta escala de prioridades de la empresa y dentro de todo el engranaje de la compañía.

La tendencia generalizada a responder que las personas son fundamentales para la organización no es suficiente para que efectivamente lo sean, es necesario que esta afirmación esté respaldada por hechos observables medibles y cuantificables que den prueba del valor que representa la persona dentro de la empresa; solo así un administrador estará dando testimonio de su afirmación.

ACCION

Con los datos obtenidos en el diagnóstico la organización empresarial está en capacidad de conocer sus puntos débiles y fuertes para establecer políticas y acciones con la intensidad y la financiación requeridas por la empresa.

Involucrar en el cambio a todos los niveles, dando el paso de avance la administración, es un buen método que asegura el compromiso de todos en el cambio.

No podemos olvidar que no hay tecnología avanzada, métodos eficientes de trabajo, máquinas modernas sofisticadas que valgan

por sí solas, si no hay hombres que ejecuten esos métodos de trabajo, accionen las máquinas e implementen las tecnologías.

En relación al significado de las personas en las organizaciones tenemos el anécdota del presidente de la IBM cuando en una conferencia a un grupo de importantes industriales, uno de ellos le preguntó por qué la IBM con tantos empleados y tantas filiales en el mundo no tenía sindicato. El presidente le contestó diciendo que ellos tenían sindicato con directiva en cada filial; el empresario un tanto desconcertado le preguntó cuál era ese sindicato, contestando el presidente: "Las directivas del

sindicato de la IBM son sus administradores. Nosotros somos los líderes de nuestra gente".

Empresas colombianas que están enfrentando cambios en sus filios administrativos como ENKA DE COLOMBIA, GRIVAL, ZENU, COLBATECO, CARVAJAL, HILANDERIAS DEL FONCE, BANCO DE OCCIDENTE, COLGATE PALMOLIVE, TEJIDOS SINTETICOS DE COLOMBIA, han cumplido las etapas de conciencia o percepción de la realidad, diagnóstico, acción para finalmente ver resultados.