

**INCIDENCIA DEL PROCESO DE REESTRUCTURACION EN LA CALIDAD DE
UNA EMPRESA**

Ensayo

PRESENTADO POR:

YENNY ALEXANDRA CHAVES ESPINOSA

D0105347



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN GESTION DE CALIDAD**

Bogotá, D.C.

2017

TABLA CONTENIDO

1. INTRODUCCION
2. MARCO TEORICO
3. SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD
4. ETAPAS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CALIDAD
5. ¿Por qué HACER UN PROCESO DE REESTRUCTURACION?
6. IMPACTO QUE PUEDE GENERAR UN PROCESO DE REESTRUCTURACION
7. CONCLUSION

INTRODUCCION

En virtud del acelerado ritmo en que se mueven las empresas como consecuencia del fenómeno de la globalización y el inmediateismo en el que se ven obligadas a satisfacer las necesidades de sus clientes para poderse mantener vigentes brindando respuestas oportunas y de calidad conlleva a que el mercado sea cada día más competitivo y exigente, por lo que muchas compañías deben estar evaluando su gestión con el fin de mantenerse actualizadas y no perder posicionamiento en el mercado.

La importancia de estas evaluaciones radica en que la compañía revise constantemente y se mantenga en un estándar de garantía de ingresos y de control del gasto de tal manera que le permita continuar con un proyecto de sostenibilidad y vigencia en el mercado, crecimiento y fortalecimiento, en algunos casos cuando al realizar el estudio de gestión se detecta que no se están cumpliendo con estos objetivos y que se está perdiendo o se puede llegar a perder participación en el mercado, la compañía debe tomar decisiones y buscar la forma de corregir internamente sus procesos con el fin de mejorar su producto y por ende cumplir con su oferta de valor.

La implementación de una reestructuración invita a evaluar entre otros los sistemas de gestión de calidad de tal manera que los nuevos procesos y los cambios realizados hacia el interior de la organización nunca permitan perder ni la estandarización ni mucho menos factores tan importantes como son la eficiencia y la eficacia; toda vez que el efecto conseguido con estos procesos puede llegar a ser contraproducente, ya que a nivel interno se presentan situaciones que alteran el ambiente y la salud laboral, esto puede llegar a afectar el producto terminado y por ende la satisfacción del cliente

MARCO TEORICO

El proceso de reestructuración en cualquier tipo de organización e implementación de un proceso de calidad puede apoyarse y tomar como referencias algunas teorías de la administración general que pueden ser aportes importantes para estos procesos.

Para este punto describiría en mi concepto, cuál sería la manera como iniciaría mi proceso de estructuración, tal como sugiere Fayol uno de los exponentes de la teoría clásica de la administración que brinda unas bases sólidas sin importar la naturaleza de la empresa, también es interesante el concepto del que habla Gareth y creo que van de la mano puesto que ambas dan importancia a la planeación y control, gracias a estos fundamentos una organización puede aprovechar sus recursos de una manera más eficiente proyectándose hacia objetivos claros y medibles. Gareth (2008,p.8), en su teoría organizacional dice que las empresas se ven afectadas según el ambiente en el que operan.

El control es el propósito de la estructura organizacional, se refiere al control de la forma en que las personas coordinan sus acciones para lograr sus objetivos y el control sobre los medios que utilizan para lograrlos. “Una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera” (Gareth, 2008, P15).

La administración de objetivos es un sistema que evalúa a los subordinados en su capacidad de lograr objetivos organizacionales específicos o estándares de desempeño y cumplir con los presupuestos de operación, el control en este punto es un factor que cobra importancia ya que en un momento de contingencia o cambios inesperados da a la organización la oportunidad rediseñar sus procesos de tal forma que siga siendo competitiva y optimice sus propios recursos.

Fayol por ejemplo , define el proceso administrativo basado en las funciones básicas de prever o planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, estos procesos son universales y suceden en todas las actividades sin importar el tipo de empresa, para Fayol la función administrativa obra directamente en el personal por lo tanto la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social de la empresa dependen de ciertas condiciones llamadas principios de la administración los cuales aplicó directamente y son ayuda para el ejercicio eficiente de la administración, estos principios son:

La división del trabajo, es importante delimitar muy bien las funciones del trabajador y responsabilidades según su cargo.

Principio de autoridad, Se refiere a la autoridad para dar órdenes pero con el equilibrio que conlleva la responsabilidad y el liderazgo.

Principio de disciplina, cada miembro debe acatar los reglamentos y manuales de trabajo y por parte de la gerencia debe existir también el buen ejemplo.

Principio de la unidad de mando, cada trabajador debe tener claro un solo jefe o superior a quien debe reportar.

Principio de la unidad de dirección, cada actividad debe tener un proceso y orden establecido, y todos deben tener claros los objetivos fijados.

Principio de la subordinación del interés particular al interés general, siempre deben ser prioridad los intereses de la empresa por encima de los intereses particulares.

Principio de remuneración del personal, cada empleado debe ser remunerado de una manera justa por el trabajo realizado.

Principio de centralización y descentralización, toda actividad debe ser manejada por una sola persona aunque delegando capacidad de supervisión.

Principio de jerarquía, la empresa necesita una organigrama definido que refleje los niveles de autoridad desde cargos superiores, medios a bajos.

Principio de Orden, no solo material sino social, el orden debe primar en el ambiente laboral

Principio de equidad, un superior debe tener la capacidad de tomar decisiones en el momento adecuado y también debe tener un trato amable y justo con sus subalternos.

Principio de estabilidad del personal, cuando un empleado tiene estabilidad trabaja motivado, se concentra mejor y para la organización no es saludable un índice alto de rotación de personal.

Principio de iniciativa, un empleado puede tener la iniciativa de crear y proponer mejoras a los procedimientos.

Principio de la unión del personal, el trabajo en equipo es básico, la organización debe promover la colaboración entre compañeros y áreas, estos también fomenta un buen ambiente laboral.

Por otra parte, Max Weber autor de la teoría estructuralista y de la racionalización del trabajo humano muestra una nueva estructura organizacional llamada burocracia, la cual no solo se origina en las organizaciones sino también en la sociedad y encaja de manera asertiva en un proceso de estructuración organizacional pues basado en las siguientes características permite concatenar y atender el aspecto del ser teniendo en cuenta:

- Que se rige por normas escritas como los reglamentos de trabajo, manuales o códigos.
- Funciona de acuerdo a la división del trabajo, según cargo y funciones establecidas
- Generalmente quien administra la empresa no es el dueño de la misma.

Todo proceso de reorganización empresarial debe mantener las líneas jerárquicas, puesto que toda actividad debe tener un proceso lógico y una persona responsable del mismo que a su vez debe reportar a un superior, de esta manera es posible llevar control de las actividades desarrolladas, mediante seguimiento y medición.

Es difícil para una organización mantenerse sin una línea jerárquica establecida sin un jefe que pueda verificar y tomar decisiones en momentos necesarios, puesto que toda área de trabajo necesita una cabeza visible que lidere cada proceso, sería muy complicado que cada empleado tomara sus propias decisiones basándose en su propio criterio y objetivos personales sin tener en cuenta el objetivo principal que es el de la organización.

Me interesa también la teoría de Deming cuando habla de calidad y productividad y como se encuentra en algunos aspectos con Fayol y Gareth ya que en el proceso administrativo le da importancia a cuatro etapas planear, hacer, verificar y actuar que sirven al administrador como herramientas de control y verificación para la realización de análisis y medición con el fin de conocer mejor el proceso y de esta forma poder detectar o prever posibles problemas que puedan llegar a surgir, este proceso es cíclico ya que al lograrse el objetivo inicial no se detiene sino que comienza de nuevo y siempre el responsable debe estar buscando a través de sus evaluaciones la forma en que el proceso se mejore y esto no solo modificando las actividades y optimizando procesos, también es importante la motivación del personal puesto que al sentirse a gusto con su trabajo pondrán mejor empeño en realizar sus actividades con un estándar de calidad alto mejorando la productividad de la compañía. Aunque estos autores han hecho valiosos aportes a la administración en diferentes aspectos coinciden en la importancia del control y medición para poder conocer una compañía todo lo que se mide se puede controlar y si se controla se puede dirigir y mejorar.

Michael Porter habla de la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor al cliente a través de las actividades primarias que son las que están directamente relacionadas con la producción y comercialización de producto; logística interior, es decir recepción, almacenamiento, y distribución de insumos, operaciones y actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final; logística exterior se refiere a la salida del producto terminado, almacenamiento y distribución, mercadotecnia y ventas, promoción y venta final del producto y servicios, servicio postventa y complementario.

Adicional están las actividades de apoyo que son las que dan soporte a las actividades primarias, tales como infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento en el proceso de compras.

Al final del día para una empresa lo importante es tener un proceso organizacional que responda de manera eficaz y coordinada a los diferentes requerimientos propios de su actividad y expectativas de sus clientes y su entorno, lo cual le permitirá evolucionar y mantenerse vigente en el mercado competitivo; si este objetivo no se está cumpliendo o se está logrando pero no en la medida esperada, la compañía debe evaluar su situación y tomar decisiones de fondo como optar por una reestructuración o reorganización de sus procesos e implementar un sistema de gestión.

SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

Una organización que inicia un proceso de reestructuración y la implementación de un sistema de gestión debe tener claro el concepto de calidad que está buscando como la satisfacción total de sus clientes y de esta manera crear un factor diferencial frente a su competencia.

La calidad se aplica en todas las áreas de la organización; en producción cuando se busca reducir el número de devoluciones y gastos o desperdicios, ventas cuando se mejoran los tiempos de entrega y respuesta a los clientes y en la compañía en general cuando el proceso fluye entre las diferentes áreas de manera ágil y eficaz.

Los modelos de sistemas de gestión están dirigidos a buscar siempre la mejora continua en todos los procesos y existen modelos de gestión de acuerdo a la necesidad de la compañía como los sistemas de gestión de calidad que se encargan de dar las directrices para ejecutar los procesos clave de la compañía, los sistemas de gestión de recursos de la información que ayudan a crear valor frente al cliente y los sistemas de gestión del mantenimiento de instalaciones que sirven de apoyo directamente a los clientes internos de la compañía.

El concepto de calidad ha cambiado, antes se refería únicamente a realizar un control con el fin de detectar los defectos, pero a través del tiempo y las experiencias este concepto ha venido evolucionando pasando por la garantía total que busca prevenir y ahora se ha especializado en la calidad total que es la búsqueda de la mejora continua en todos los procesos siempre abra una forma de realizar las cosas de mejor manera y más rápido.

Los sistemas de gestión más usados son los de la familia ISO (International Organization for Standardization), la cual cuenta con sistemas para procesos y auditorías y muchas organizaciones acuden directamente a ellos con el fin de conseguir una certificación que les permita demostrar cómo sus procesos, servicios y productos son mejores frente a otros del mercado.

Existe también el sistema TQM (Total Quality Management) enfocado a un sistema de Calidad Total que abarca todo lo relacionado con la calidad en toda la organización incluyendo personas y procesos enfocado a la satisfacción total del cliente.

Sistema de gestión de calidad integrado HSEQ (Healthy, Security, Environment & Quality) como su nombre lo indica en él se integran los aspectos importantes que debe cumplir la empresa para continuar con su desarrollo con el plus de promover la responsabilidad social como empresa ya que integra salud ocupacional, cuidado del medio ambiente y procesos de calidad.

ETAPAS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CALIDAD

La empresa que decide implementar un sistema de gestión debe hacerlo de forma programada con fechas y procesos establecidos y socializándolo todo el tiempo con el personal con el fin de que todos en la compañía estén sincronizados y hagan parte de la implementación motivados y generando aportes desde la perspectiva de su cargo lo cual puede enriquecer positivamente el proceso ya que también aumenta el sentido de pertenencia y compromiso.

Sugiero tener en cuenta los siguientes pasos para la este proceso.

1. Realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa, es importante conocer su historia y los objetivos que se ha venido trazando con su respectivo cumplimiento, esta es una oportunidad para tomar un nuevo aire y replantear nuevas metas con inclusión de tecnologías, restablecimiento de posicionamiento en el mercado y ampliación del mismo, una vez fijados estos objetivos se trazara un plan de cumplimiento y las estrategias para lograrlos.

2. Se debe realizar un registro detallado de los procesos que se están ejecutando este es el Mapeo, que permitirá tener una mejor visión de las áreas y cómo interactúan entre sí, gracias a esto se puede tener una perspectiva global del funcionamiento y ayuda a visualizar los posibles procesos a mejorar, suprimir o implementar.

3. Una vez levantada la información inicial se debe crear un plan de calidad, que especifique cual es el objetivo de calidad que se va a buscar y el acuerdo de servicio dirigido al cliente y los procesos que se deben seguir para conseguirlos.

Estos procesos deben ser documentados de acuerdo a sistema de gestión que se va a aplicar como la norma ISO 9001 de acuerdo a las exigencias propias de la norma como manuales de calidad, documentación de no conformidades, manuales de procesos etc extendidos a sus respectivos alcances.

4. Con toda la información documentada y un plan de calidad estructurado es importante darlo a conocer a todo el personal y socializarlo, el fin de esto es capacitar a todos en lo que se está realizando y despejar las dudas que van a surgir y sobre todo lograr que todos se involucren y se concienticen de la magnitud que tiene la colaboración de todos para la empresa y para ellos mismos, como en todo proceso siempre abra quien se resista al cambio y quien piense que todo lo que está haciendo está bien sin darse la oportunidad de conocer nuevas formas de realizar y mejorar su trabajo; pero pienso que es con estas personas con quien más se debe trabajar y tratar de vincular al proceso, ya que esta resistencia se puede transmitir a otros empleados bajando la motivación y causando traumatismo en el desarrollo del proceso.

Es normal que esa resistencia se genere por el miedo que siente el empleado al escuchar sobre una reestructuración e implementación de un sistema de calidad, ya que ve cuestionado su trabajo y sentirá en peligro su estabilidad laboral y posiblemente se rehúse a brindar la información o no de sus aportes de manera veraz, por lo tanto de la forma en que la empresa comunique a sus empleados los cambios que se avecinaron se pueden derivar buenos o malos resultados, siento que es muy importante estar dispuesto a escuchar los aportes y comentarios que los empleados realicen durante la implementación del sistema ya que son ellos quienes conocen los procesos y viven a diario las implicaciones de los posibles cambios y mejoras.

5. Una vez se encuentra lo anterior listo y ya todas las áreas están capacitadas e involucradas, se puede definir una fecha para poner en marcha los procesos establecidos y los cambios realizados en este punto se da inicio al nuevo proceso y se deja atrás el modelo anterior. Realizada la implementación se definen las fechas en las que se deben hacer las auditorías internas con el fin de verificar que todo se haya implementado de manera correcta y si es necesario empezar a aplicar las mejoras que sean necesarias hasta alinear el proceso.

6. Las auditorias se deben realizar periódicamente y de acuerdo a sus resultados se toman medidas correctivas o preventivas según sea necesario, el objetivo es siempre buscar la mejora continua lo cual ayude a incrementar la calidad final del producto y de esta manera iniciar el trámite para una certificación de calidad ante una entidad encargada.

¿PORQUE HACER UNA REESTRUCTURACION?

En algunos casos las empresas recurren a un proceso de reestructuración en momentos de crisis económica como medida de salvación, pero con el tiempo cada vez más las compañías inician un proceso de reestructuración e implementación de un sistema de gestión de manera proactiva teniendo en cuenta el actual marco económico, político y tecnológico y estos procesos son tomados como herramienta para lograr una ventaja competitiva manteniendo su eficiencia, rendimiento y aumentando sus posibilidades de vigencia.

Una reestructuración es importante en la medida que permite ver nuevas oportunidades que generen valor y a su vez ayuda a contrarrestar los factores negativos que afecten el avance y crecimiento de la misma o que no permiten un avance como cerrarse a nuevos desarrollos tecnológicos, nuevos modelos de consumo, entrada de nuevos competidores etc.

En vista del fenómeno creciente de la globalización es necesario estar siempre dispuestos a adaptarse a los cambios que van surgiendo e irse modernizando paralelamente con el mercado, cuando esto sucede la empresa no necesariamente acudirá a un proceso de impacto de reestructuración ya que esta progresivamente actualizándose, pero cuando la situación es contraria la empresa se empieza a ver estancada, desactualizada a nivel tecnológico, perdiendo participación y manteniendo un coste alto, es en este momento que se deben tomar medidas e implementar un plan de acción que evalúe a fondo cada proceso para ser replanteado de manera tal que logre enfocar nuevamente a la empresa hacia sus objetivos, ya que no tomar acciones frente a esta situación puede llegar a significar la disminución o cierre de la empresa.

Dando continuidad a lo anterior los factores que pueden llegar a motivar a una reestructuración son variados como el cambio en los hábitos de consumo o aparición de productos sustitutos a precios más económicos, cambios en los modelos de negocio o surgimiento de nuevos competidores, además de causas internas como problemas de calidad, demora en los procesos, problemas con el personal, incluso una mala administración, es importante también tener en cuenta el alcance legal que pueda llegar a tener el proceso con sus obligaciones con empleados y acreedores.

El diagnostico que debe realizar la empresa para poder tomar decisiones, consiste en identificar las causas que la han llevado a esa situación y así poder buscar las posibles soluciones y definir el equipo de trabajo que va a liderar el proyecto.

Este grupo de trabajo tendrá que evaluar las posibilidades reales que tiene la organización de mantenerse viva y fijar los objetivos claros para que la empresa pueda establecerse nuevamente, adicionalmente debe trazar un plan de acción

a corto, mediano y largo plazo según el modelo de negocio y al sistema de gestión que vaya a implantar.

El grupo que se conforme para adelantar este proceso debe ser idóneo y tener un perfil de liderazgo capaz de integrar al resto de empleados, lo cual es fundamental para el éxito del proceso, la gerencia debe tener cuidado al conformar este grupo ya que debe existir un equilibrio entre personas externas que deben documentarse de los procesos y la situación actual con el fin de que puedan brindar una asesoría actual y oportuna que de un nuevo aire a la organización y personas de la compañía con experiencia y conocimiento que puedan realizar aportes con criterio e imparcialidad.

En la medida en que avance el plan de reestructuración e implantación del sistema de gestión posiblemente se encontraran con los siguientes cambios:

- Se establecerán nuevas políticas y normas para la organización.
- Se suprimirán, replantearan o crearan nuevos cargos con sus respectivas funciones.
- Se va a redefinir el organigrama especificando los rangos jerárquicos y los diferentes canales de comunicación.
- Algunos cargos pueden ser rediseñados con nuevas funciones y requerimientos
- Las tareas se pueden unificar para simplificar procesos.
- Según el proceso se puede dar autonomía a los empleados con el fin de que puedan tomar decisiones sin tener que acudir todo el tiempo a su jefe directo.
- En los casos en que áreas distintas realicen funciones similares pero con versiones diferentes, se deben estandarizar de manera sencilla y aplicarlos en cada área de la compañía donde sea necesario.
- La cultura organizacional va a pasar de ser proteccionista a productiva, los empleados deben trabajar para satisfacer las necesidades de sus clientes y no de sus jefes.
- El papel de los gerentes y directores de áreas cambia para dejar de ser supervisores y figuras de mando para convertirse en líderes que apoyen y faciliten el trabajo entre sus empleados.
- La estandarización de procesos será más funcional lo que genera valor agregado a los clientes.
- Van a llegar apoyos tecnológicos que agilicen procesos y faciliten el análisis y medición de la información.
- Gracias a la inclusión de nuevas tecnologías los empleados pueden optimizar el tiempo y enfocar sus esfuerzos en brindar servicio de calidad y atención al cliente.
-

IMPACTO QUE PUEDE GENERAR UN PROCESO DE REESTRUCTURACION

En páginas anteriores se ha realizado una breve explicación del proceso que preferiblemente debe tomar una organización si desea reorganizar su modelo empresarial e implantar un sistema de gestión que le permita lograr sus objetivos y sus estándares de calidad.

Para una compañía que decide replantear todos sus procesos y reorganizarse es fundamental lograr las metas fijadas puesto que fracasar en este proceso puede llegar a significar su reducción o cierre.

Algunos procesos empresariales inician su reestructuración en el núcleo laboral, esta es una de las áreas más susceptibles a los cambios, tales como las reducciones de nómina que suelen ser el efecto más visible con consecuencias directas para los empleados que salen de la empresa; pero hay otros cambios en las condiciones de empleo y trabajo para los que permanecen en la empresa como la modificación de funciones, la movilidad geográfica o la presión que se recibe como consecuencia de una reorganización productiva. *(Tomado de “Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores” Ricardo Rodríguez Contreras; 2012.(p.3)*

Es vital que la empresa mire a sus empleados como seres humanos y como parte importante de su estructura y no como simples operarios contratados para desempeñar una labor específica, puesto que en la medida que el empleado se sienta a gusto y valorado con un puesto de trabajo en condiciones agradables se creara y reforzara el sentido de pertenencia y compromiso.

Siendo consecuente con lo anterior la organización debe buscar que el ambiente laboral sea saludable tanto física como mentalmente esto agrupa varios aspectos como contar con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones adecuadamente, tener unas instalaciones físicas donde estén ubicados los empleados las cuales deben ser acordes a las funciones a desempeñar ya que se deben evaluar posibles factores de riesgo que puedan llegar a afectar la salud del empleado en un momento determinado y por otro lado se debe procurar el bienestar psicológico que se refiere a mantener unos niveles de estrés bajos y una buena relación entre compañeros de trabajo, estos factores hacen parte de la calidad de vida laboral en la organización.

Tener en cuenta los anteriores factores permite ver como estos procesos de reestructuración organizacional son una forma para la empresa de mantener o mejorar su eficiencia, eficacia, competitividad y rendimiento a partir de estrategias que se legitiman en la búsqueda de sostenerse sin llegar a prever los daños ocasionados a nivel de impacto en la calidad.

Por ello es importante siempre tener en cuenta cómo puede una reestructuración llegar a afectar al recurso humano, su salud ocupacional y medio ambiente a causa de los movimientos de espacios físicos que incluyen traslados y unificaciones, cambios en los procesos de producción, aumento en las cargas laborales, los recortes presupuestales que reducen insumos y herramientas para el desarrollo de las actividades diarias.

Estos son algunas de las situaciones que presentan comúnmente en un proceso de reestructuración empresarial:

1. Reubicación:

Sucede cuando las actividades se mantienen en la misma compañía, pero trasladándose a otro lugar o recurren a la unificación de espacios, situación en la que se cierran varias sedes y todo se concentra en una sede principal.

En la mayoría de los casos se reducen los lugares de trabajo con el fin de utilizar mejor los espacios y poder acomodar a más empleados en un mismo espacio físico lo que permite a la compañía reducir sus costos fijos como arriendos, servicios públicos etc .

Esto implica cambio de mobiliario por escritorios más pequeños e integrales, lo que deriva en hacinamiento laboral y a su vez provoca riesgos ergonómicos para los empleados a raíz de las malas posturas, la restricción en la movilidad causada por el poco espacio en el entorno, las sillas no adecuadas, la mala ubicación del monitor del computador etc. estas incomodidades generan al empleado problemas musculares, circulatorios y visuales.

La iluminación, climatización y ruido también se ven afectadas por la agrupación de personas y equipos electrónicos funcionando al mismo tiempo debido a la emisión de reflejos, el aumento de temperaturas y aumento de uso excesivo en el aire acondicionado además de la acumulación de polvo que pueden traer a futuro a complicaciones a la salud como fallas visuales causadas por el cansancio ocular, trastornos respiratorios y alergias, migrañas, malestar general y problemas de concentración.

2. Deslocalizaciones:

La actividad se reubica o externaliza fuera del país, hay empresas que cambian modelos de trabajo y cierran sus centros de operación trasladando su sede a un país o una ciudad donde los costos de operación sean más bajos como mano de obra barata si es un país con poca educación y una legislación laxa que le brinda a la empresa que llega la posibilidad tener de mayores jornadas laborales y en muchos casos lograr la reducción de impuestos. etc.

En algunos casos esta reubicación se hace de manera estratégica buscando cercanía a lugares que sean productores de los recursos que utiliza la empresa con el fin de facilitar su envío además de obtener un ahorro en el transporte.

3. Outsourcing:

Esto ocurre cuando la organización decide subcontratar algunas actividades a otra compañía ya sea en mismo país o fuera de él como sucede en muchos call center de india y latino américa.

Para algunas empresas es más rentable tercerizar algunas de sus funciones ya que concentran sus esfuerzos directamente en las actividades propias de su operación y delegan cargas como contabilidad, mantenimiento de sistemas, cartera, pagos a proveedores, vigilancia y servicios generales etc., a otras empresas y no tienen que asumir cargas laborales ni compromisos a largo plazo.

Para la empresa puede ser bueno en un momento dado pero para el empleado como tal puede tener un efecto negativo puesto que se realizan despidos masivos para eliminar los cargos que son subcontratados y a su vez las condiciones laborales en las empresas que subcontratan son reducidas a las normas básicas establecidas legalmente.

4. Declaración de Quiebra o Insolvencia Económica:

Una situación que causa una reestructuración como último recurso para la salvación de una empresa es un cierre empresarial, que se puede dar por razones económicas cuando ya definitivamente el nivel de endeudamiento es superior al nivel de ingresos.

Debido a su difícil situación económica debe reducir sus instalaciones y su nómina, en algunos casos también recurre a vender parte de sus bienes para responder con las deudas y obligaciones adquiridas, este proceso debe ser vigilado y autorizado ante un tribunal de la superintendencia con el fin de responder con las deudas adquiridas con los empleados y proveedores.

5. Fusiones Empresariales:

Muchas empresas recurren a esta opción de manera estratégica, se fusionan buscando unir sus fortalezas y consolidar un negocio.

Una fusión ocurre también en empresas que se empiezan a ver disminuidas por otras más grandes que ven en la compra la oportunidad de lograr tener

un control competitivo en el mercado y para las empresas pequeñas es una opción ya que prefieren vender para no desaparecer y de esta forma unirse a otra que tiene mayor músculo financiero y proyección de crecimiento, ante estas uniones se unifican o replantean procesos y cargos por lo que necesariamente entran un proceso de reestructuración.

6. Expansión del negocio:

Si la organización inicia un proyecto de expansión y crecimiento buscando conquistar nuevos mercados, debe evaluar sus procesos y su sistema de gestión de calidad con el fin de ubicar los procesos que debe eliminar, sustituir y mejorar para tener las herramientas que le permitan afrontar el reto planteado.

Esta situación necesariamente requiere de un proceso de reestructuración que va a crear la necesidad de vincular nuevos empleados en nuevas áreas; por otro lado se puede presentar reducciones de nómina si se cambian procesos o se fusionan algunos cargos, y otras formas de reestructuración que pueden cambiar completamente el modelo de negocio y forma de operar de la empresa.

Pero qué riesgos asume la compañía si no se no lleva de manera adecuada el proceso?

El proceso de reorganización empresarial e implementación de un sistema de gestión, debe ser abordado con precaución y de forma organizada y sistemática para sea exitoso y no presente resultados contrarios a los esperados.

Un proceso no adecuado puede tener consecuencias no deseadas y traumáticas para la operación de la compañía en general.

Iniciando con la cantidad de puestos de trabajo que se pueden llegar a ver eliminados (esto incluye la no renovación de contratos, despidos masivos, renuncias incentivadas y negociadas, y en casos especiales procesos de prejubilación) lo cual ya es un proceso complicado para las personas que ingresan al grupo de personas desempleadas y tienen que enfrentarse nuevamente a procesos de selección y búsqueda de empleo en un ambiente laboral cada vez más duro y competido, donde juegan factores importantes como la edad, la preparación y la experiencia. Lamentablemente cada día las empresas aprovechan la alta oferta laboral para ofrecer sueldos más baratos y condiciones y garantías mínimas, que las personas se ven obligados a aceptar ante la necesidad de conseguir un ingreso para su sostenimiento.

En relación a las personas que permanecen vinculadas con la empresa sus condiciones no tienen un panorama tan claro, ya que estos cargos están sujetos a ser modificados por lo tanto las funciones varían sustancialmente sus

características laborales. En la mayoría de las evaluaciones de procesos se encuentran casos donde se pueden eliminar actividades y unificar algunas funciones lo que permite suprimir cargos y modificar algunos existentes, pienso que esto de alguna puede en algún momento dado ir en contravía de uno de los principios de Fayol nombrados inicialmente como lo es la división del trabajo.

La organización recurre a la modificación de la nómina con el fin reducir costos administrativos y buscando mejorar sus procesos haciendo más eficientes a sus empleados aumentando sus cargas laborales con la expectativa de tener mayor compromiso de su parte, pero si estos cambios no son explicados y socializados de manera asertiva al personal, puede provocar un efecto contrario al compromiso y optimismo hacia el cambio, puesto que se empiezan a gestar situaciones de competitividad, ansiedad e incertidumbre para quienes comparten una misma área de trabajo, ya que tácitamente inicia una competencia interna entre ellos con el fin de demostrar sus capacidades para evitar entrar en una posible lista de despidos.

Esta competencia podría ser positiva pero dada la situación de tensión que se desarrolla realmente lo que genera es un alto nivel de estrés que altera el ambiente laboral, puesto que todos empiezan a experimentar inseguridad ante la posibilidad de perder su estabilidad laboral.

Fayol también habla de trabajo en equipo pero no debe tomarse solo como unión de funciones sino como la interconexión de procesos de cada área que da soporte entre ellas dando respuesta a la presión de nuevos mercados, esto crea una brecha por cuando lo importante son los nuevos negocios mas no la estabilidad social lo que en muchas ocasiones incentiva que las políticas laborales se sigan viendo afectadas por una estrategia reduccionista que busca resultados inmediatos sin medir consecuencias a largo plazo.

A raíz de esto es importante referirse la autoridad, responsabilidad y disciplina que suele perderse cuando los empleados de cara a un proceso de reestructuración entran en un periodo de intranquilidad dado que siempre verán latente el riesgo de perder sus trabajos o verse enfrentados a fusiones en sus áreas lo cual implica muchas aumento en la carga laboral, ampliación de las jornadas y algunas veces congelamiento salarial, esto inmediatamente entra a afectar la salud de los mismos.

De esta situación se presentan algunos riesgos psicosociales según el Informe de Riesgos psicosociales realizado por Julio Cesar Neffa 2015, Centro de estudios e investigaciones laborales CEIL-CONICET, Argentina),.

Estos riesgos derivan en traumatismo a la salud ya que son somatizados por intensificación de la carga física y mental, la competencia entre trabajadores de una misma área como se menciona anteriormente, horarios prolongados ante la sobre carga laboral y jornadas atípicas que alteran la vida familiar del empleado,

amenazas al empleo como supresión de cargos o tercerización de los mismos etc.

Estos factores entre otros repercuten directamente en la salud de los empleados que al perder sus trabajos o estar en riesgo de ello pueden incrementar sus ingresos a urgencias debido al aumento de problemas musculoesqueléticos, tensión arterial, aumento en adicciones como tabaquismo, alcoholismo, y fármacos a lo que pueden recurrir a causa de la depresión y ansiedad, también se han presentado intentos de suicidio ante la impotencia que generan este tipo de situaciones.

Adicional a las consecuencias físicas está el daño emocional que hace que un empleado que está viviendo una crisis laboral pueda perder el control sobre sus emociones y explotar de manera inesperada afectando sus relaciones con sus propios compañeros y clientes, como también aumenta la generación de conflictos éticos y pérdida de valores y honestidad al perder el interés de hacer las cosas con calidad y responsabilidad debido a la carga laboral, la falta de claridad de los procesos y sentir que los medios de trabajo ya no funcionan correctamente o que en algunos de ellos no está de acuerdo, como la imposibilidad de dar respuestas oportunas a sus clientes o evitarlas para no dar a conocer la verdadera situación que se vive al interior de la organización.

Este escrito busca reflexionar la situación que puede desembocar a partir de la vinculación de factores que afectan inmediatamente la productividad de las organizaciones, y de igual manera la salud de quienes ocupan un lugar y una función al interior de la misma.

Si no se establece un proceso de reestructuración que contemple reducción de gastos administrativos y operacionales, y se establecen cambios en los procesos operativos sin antes evaluar los alcances y posible repercusión en la calidad del producto final y el servicio de cara a sus clientes.

De ahí proviene la importancia que tiene conocer los procesos que se realizan en cada área y tener en cuenta los comentarios y sugerencias que puedan aportar los funcionarios que son quienes realmente viven el día a día del proceso y como se relacionan entre ellos, además de tener claridad sobre el funcionamiento de las diferentes unidades de mando, dirección y subordinación del interés personal al interés general, remuneración salarial, y los demás aspectos nombrados anteriormente para mantener un proceso de equidad que permita consolidar los objetivos planteados al inicio del proceso, los cuales van acompañados de factores que van a jugar durante el mismo un factor esencial que se refiere a lo económico como eje principal del funcionamiento de la

empresa y estabilidad laboral , puesto que la situación económica de la compañía es un factor de peso para que en muchos casos una compañía tome decisiones de cambio y reducción de su personal.

CONCLUSION

Por último, a modo de conclusión, se toma en consideración el componente esencial del desarrollo del tema al tratar aspectos como los procesos de reestructuración e implementación de un sistema de gestión de calidad, los cuales no solo implican problemáticas como el desempleo, sino que también se produce la materialización de factores que conllevan procesos psicológicos en el empleado.

Esto no sólo influye en asuntos salariales si no también aspectos asociados a la autoestima, lo cual llega a ser un elemento clave a la hora de conseguir un empleo, además ello supone costos considerables a nivel personal y social asociados a síntomas psicósomáticos, entre los que se incluye una depresión ligada a una disminución de la calidad de vida personal, social y familiar; pero esto no solamente en este escenario ya que también se extiende incluso para aquellos que se encuentran en el espacio laboral ya que viven una crisis y un estancamiento que se refleja en su remuneración salarial .

Esto sirve para realizar un análisis en el que aquellos empleados que pierden su trabajo normalmente van a tener que verse enfrentados a un periodo de intriga en su afán por adquirir un nuevo empleo y mantener ingresos económicos; también se ven enfrentados a ser contratados muchas veces por empresas que talvez en el mercado son financieramente inestables , frágiles o simplemente aprovechan la oportunidad al tener candidatos con serias necesidades económicas, esto implica el ingreso a un nuevo cargo con salarios muy reducidos y altas cargas laborales lo que deriva gravemente en afectaciones en la salud por prolongación de altos grados de estrés acumulativo. En este caso no solamente se habla de aquellos trabajadores de planta, también esta situación se extiende a grupos o categorías profesionales de trabajadores, incluyendo los propios directivos.

El trabajo se degrada, descalifica y desmigaja, para poder ser subcontratado, en una miríada de empresas que son ya solo partes de una cadena de montaje invisible, desplegada en el territorio, cuya cinta transportadora está regida por el justo a tiempo [...] con mayores ritmos, con mayores cargas, con mayor disponibilidad de los trabajadores y trabajadoras, con menores “regulaciones” que traben esa disponibilidad, hasta en el trabajo de los servicios y la atención personal la velocidad, la intensificación y la normalización acaban pronto con los aspectos de calidad [...] (Castillo, 2005, p.19-20).

Debe tomarse algunos aspectos esenciales que reduzcan el daño generado dentro de los procesos de reestructuración, lo que permitirá un mejoramiento de la gestión, incorporando así lineamientos que disminuyan el grado de afectación desde una perspectiva integral. Así pues se debe considerar la conveniencia de acordar medidas que faciliten transiciones laborales menos traumáticas, incluyendo formación y combinación de alternancias entre empleo y desempleo o prejubilación.

- Es importante considerar la necesidad de gestionar anticipadamente el cambio, es decir, el tiempo para lograr una organización eficiente de la reestructuración tanto para la empresa como para los trabajadores. Se requiere una mejor adecuación del marco temporal de aplicación del conjunto del proceso de cambio que permita mayores posibilidades de planificación. La implementación de un enfoque de “cambio permanente” es consustancial hoy día a las grandes organizaciones.

También crear las condiciones para que los trabajadores generen recursos para la gestión de las emociones que se activan en las situaciones de cambio que les afectan, mediante la creación de estructuras de ayuda, asistencia psicológica y asesoramiento por parte de la empresa. El empresario debe buscar el fortalecimiento de la evaluación y prevención de riesgos psicosociales con la participación de los trabajadores y sus representantes. Una participación que implique la posibilidad de incluir o modificar los sistemas de medida de la salud psicosocial, el acceso periódico a la información obtenida y la propuesta de medidas preventivas. También establecer mecanismos de contacto y comunicación con las personas que salen de la empresa a través de procesos de reestructuración, entendidas éstas como un activo intangible que ha quedado ocioso, pero puede contribuir con su experiencia en la gestión del cambio permanente.

Se hace necesario propender por una visión más holística e integral del proceso de cambio en su conjunto, lo que sugiere equilibrar las actuaciones preventivas que persiguen la viabilidad de la empresa, con estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores, el diseño y aplicación de actuaciones preventivas respecto al empleo, tanto para los que se ven afectados por expedientes, prejubilaciones o bajas incentivadas, como para los que permanecen en la empresa. (*Tomado de “Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores” Ricardo Rodríguez Contreras; 2012. p.114*).

Respecto a los componentes de afectación, como es el factor salud, es necesario un análisis detallado que permita la creación de postulados o mecanismos capaces de mejorar aspectos tales como lo son los traslados al interior de las empresas y lo correspondiente a incentivos o compensaciones que permiten la creación de entornos más cómodos para el mismo trabajador, que repercuten en el crecimiento social del entorno en el que se ubica; de ello se pueden destacar aspectos que integran componentes demográficos y sociales tales como los siguientes:

- La importancia de la edad y la estructura familiar de la persona.

- La atención no solo a la adaptación al nuevo puesto de trabajo, sino también a la integración en el medio social.

- Anticipación: la preparación de la persona para el traslado, considerando este como un proceso con distintas fases que comienzan con la decisión de aceptar el traslado. Desde esta perspectiva el apoyo para que sea fácil adaptarse a los cambios, lo cual aplica también para los recortes de personal.

Entre otros aspectos ligados a lo que corresponde al mejoramiento de la salud de los trabajadores, que en este caso son los mayores afectados y en donde las empresas deben cumplir como garantes de la estabilidad de sus trabajadores en un aspecto general con base a la misma salud, son el funcionamiento organizativo, el estilo de mando y la cultura organizativa y de gestión de la empresa; cómo se construyen y qué viabilidad tiene las carreras profesionales dentro de la empresa como soporte para el compromiso de los trabajadores y la motivación; la comunicación de arriba abajo y viceversa, que se conozcan los objetivos y planes de la empresa de forma clara y también que la empresa responda a las iniciativas de los trabajadores y sus representantes respecto a la aplicación de medidas para evitar los riesgos para la salud en los procesos de reestructuración; los métodos de evaluación de riesgos y su periodicidad, así como la formación de los trabajadores para reconocer situaciones de riesgo, la identificación de los indicadores de riesgo psicosocial; la formación de mandos intermedios en riesgos psicosociales; y la concienciación en todos los ámbitos (empresa, sindicatos, instituciones sanitarias y de prevención, mutuas, inspección) de la importancia de los riesgos psicosociales en la salud de los trabajadores y en la calidad de vida y trabajo de las personas.

Tomado de "Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores"

Ricardo Rodríguez Contreras; 2012... pág. 115).

Referencias

Rodríguez, Contreras. R. (2012). *Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. paris.

Benavides, F. 1999, "Tipos de empleo y salud: análisis de la Segunda Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo", *Gaceta Sanitaria*, vol. 13, no. 6, pp. 425.

Benavides, F. & Delclòs, J. 2006, *Problemas emergentes en salud laboral: retos y oportunidades*, Fundación Alternativas

Castillo, J.J. 2005, "El trabajo recobrado", Argentina, Miño y Dávila.

- Bowman, E.H. & Singh, H. 1993, "Corporate restructuring: reconfiguring the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 14, no. S1, pp. 5-14.
- Rodríguez, B., Gómez, A., García, A. & Lopez, I. 2005, "Sintomatología depresiva asociada al trabajo como causa de incapacidad temporal en la Comunidad de Madrid", *MAPFRE Medicina*, vol. 16, no. 3.