

Estudio de caso sobre la transformación de las empresas

**Por Sarah Kiyingi-Kaweesa
Jefe Recursos Humanos y Administración
Uganda Telecom Ltd., Uganda**

Antecedentes

En todo el mundo muchas empresas se ven sometidas a presiones de diferente origen: accionistas que solicitan dividendos más elevados, márgenes erosionados por la competencia, exigencias cada vez más complejas de los clientes y empleados que desean mejores condiciones laborales. Esto ocurre también en la industria de telecomunicaciones y Uganda Telecom Ltd. (UTL) no podía ser una excepción. A fines de 2006 la Comisión de Comunicaciones de Uganda (UCC), que es el regulador del sector de telecomunicaciones del país, anunció la liberalización integral del mercado de telecomunicaciones al término de un periodo de 5 años, que se caracterizó por el duopolio que ejercían UTL y MTN de Uganda. Unos cuantos meses después de esa fecha se concedieron sendas licencias a dos proveedores de infraestructura, lo que llevó a cinco el número de empresas que competían en el mercado nacional. Hay, por otra parte, un gran número de ISP y proveedores de servicios de datos a los que se han otorgado licencias.

El fenómeno que acabamos de describir empeoró la ya difícil situación de Uganda Telecom, que se vio en la necesidad de emprender un cambio radical para estar en condiciones de competir eficazmente en el suministro del servicio, manteniendo al mismo tiempo precios interesantes. Uganda Telecom llevó a cabo un esfuerzo de transformación que tenía por objetivo establecer una estrategia central de empresa favorable al cliente y que se centraba en los usuarios, los procesos y las tecnologías.

Transformación

Entre los principios que presidieron la transformación empresarial de UTL, el más importante consistía en establecer procesos empresariales claros, contar con personal competente para implementar los procesos acordados y habilitar a los gerentes de producción. La idea de la organización era pasar del detalle interno a considerar el entorno de UTL y las necesidades de los clientes. Esto exigía aplicar un estilo de liderazgo integrador y adoptar un papel de facilitador ajeno a toda actitud autocrática. Asimismo, hay que señalar que se hacía sentir la necesidad de mejorar la colaboración entre los empleados y de romper una serie de nichos funcionales que se habían creado dentro de UTL.

Huelga decir que la transformación a la que me he referido tuvo efectos radicales para los recursos humanos de UTL. Pasar de suministrar sólo lo que queríamos a dar el servicio que requería el cliente, hizo necesario introducir estructuras, procesos y una cultura de empresa distintos, y que el personal adquiriese actitudes, aptitudes profesionales y conocimientos técnicos distintos. Se tropezaba, además, con la dificultad consistente en que UTL atendía a una gran variedad de clientes, suministrando a éstos de una amplia gama de productos/servicios a través de una red integrada de facilidades. Estos servicios, incluían línea terrestre, servicio móvil, Internet y datos, así como algunas soluciones IT: recuperación ante desastres y continuidad de actividades empresariales.

Metas de la transformación

La organización destacó la importancia de los siguientes factores: clientes, control de calidad, orientación a resultados, fijación de objetivos, eficiencia y cambio continuo y todos los elementos: procesos, personas y tecnologías, debían orientarse a la consecución de la transformación.

Las principales metas de la iniciativa de transformación eran las siguientes:

- Garantizar que todo el personal contase con las aptitudes profesionales adecuadas habida cuenta de sus funciones.
- Dimensionar adecuadamente la organización, lo que impulsó a reducir el número de sus empleados en un 32%, sin que ello atentara contra el mantenimiento de esferas esenciales de actividad y crecimiento en la empresa.
- Mejorar la eficiencia de los procesos empresariales, estableciendo sistemas y estructuras encaminadas al logro de un rápido aumento de la productividad y a acrecentar la confianza del cliente.
- Establecer una estructura organizacional más eficaz, eliminando burocracia, la duplicación de tareas y la fragmentación de funciones, así como apoyando la integración de procesos.
- Crear una organización orientada a su entorno y una cultura empresarial que valorase la innovación, el cambio, la asunción de riesgos y el aprendizaje.

Enfoque

Para impulsar el programa de cambio en el marco de la organización, se constituyó un equipo interfuncional integrado por empleados de diferentes sectores y presidido por el Jefe de Recursos Humanos. El equipo fue apoyado por consultores externos, cuya función consistía en proporcionar asesoramiento técnico especializado para planificar la transformación, gestionar los proyectos necesarios y contribuir al "dimensionamiento idóneo" y a la consecución de mejoras en los procesos. Se pidió también a los miembros de dicho equipo que ejecutaran en los plazos convenidos el programa considerado en su totalidad.

El programa de transformación se dividió en los siguientes tres módulos para facilitar su planificación y mejorar su ejecución: gestión del cambio, dimensionamiento idóneo y mejora del proceso empresarial.

Módulo 1: Proyecto de gestión del cambio

Los propósitos de este módulo eran los siguientes:

- Examinar la organización existente y diseñar una estructura "objetivo" funcional de alto nivel, para dar orientación a los encargados del "dimensionamiento idóneo".
- Idear un plan de ejecución en cuyo marco se coordinaran e integrasen los demás módulos y se garantizara el seguimiento del proyecto considerado en su totalidad.
- Definir y traducir a la práctica una estrategia de comunicación.

La estructura diseñada respondió a los desafíos estructurales antes mencionados y llevó a reducir el número de puestos cuyos titulares rendían cuentas al Director Gerente, lo que redujo la participación de éste en cuestiones de carácter estrictamente operacional. Por otra parte, la amalgama de ciertas secciones redujo aún más el número de gerentes de nivel intermedio.

Módulo 2: Proyecto de dimensionamiento idóneo

El objetivo de este módulo consistía en idear y ejecutar un plan gracias al cual se pudiera identificar y suprimir personal con aptitudes profesionales superfluas dentro de los plazos previstos, sin por ello dejar de garantizar que los puestos cruciales fueran ocupados por personal adecuadamente calificado/experimentado, que se mantuviese la productividad y que no se interrumpiera el suministro de servicios. Se hizo hincapié en un recorte eficaz de la plantilla, mediante sólidos procedimientos de autorización.

Se identificaron las aptitudes que se consideraban esenciales para apoyar la estrategia central dirigida al cliente, así como la competitividad y el rápido crecimiento de las redes; a saber: razonamiento crítico, capacidad para resolver problemas, innovación, iniciativa, orientación al cliente y trabajo en colaboración. Basándose en una combinación de factores: de comportamiento, psicométricos y técnicos (relacionados con el empleo desempeñado), la evaluación de estas aptitudes se diseñó de tal modo que hiciera posible determinar la competencia del personal.

La selección de personal para ocupar los diferentes puestos se basó en los resultados de dichas evaluaciones, pese a lo cual se tomó también en consideración la experiencia y la calificación.

Módulo 3: Proyecto de mejora del proceso empresarial

De los tres proyectos emprendidos para transformar la organización, éste era el más problemático y tuvo que sincronizarse totalmente con el proyecto de "dimensionamiento idóneo". El propósito de este proyecto era introducir rápidamente mejoras en los procesos "existentes" e introducir eficiencias que contribuyesen a generar resultados de mejor calidad con un número menor de insumos. El proceso de mejora del proyecto debió concluirse en un periodo de 8 semanas, lo que incluyó una documentación integral de procesos y funciones laborales.

Se constituyeron equipos interfuncionales para examinar los principales procesos empresariales. Integrados por personal de diferentes niveles de la empresa, los equipos examinaron los procesos vigentes y diseñaron nuevos procesos, lo que llevó a eliminar etapas que no añadían valor, y descubrir la forma de reducir costos y mejorar la experiencia del consumidor. Asimismo, los equipos definieron medidas de rendimiento, fijaron metas de desempeño y revisaron los mecanismos correspondientes a todos los procesos. Para cada uno de los procesos, se determinó el titular, esto es, quién sería el responsable de la implementación de los nuevos procesos y quién debería rendir cuentas al respecto.

Desafíos afrontados

- Plazo de ejecución del programa: El periodo de ejecución del programa de transformación era de 12 meses, plazo en el cual hubo que coordinar y concluir un gran número de actividades.
- Coordinar los diferentes módulos, ya que cualquier retraso en la realización de uno de ellos repercutía en los demás.
- Oportunidad del proyecto: Los dos nuevos competidores de la empresa habían comenzado a contratar personal, por lo cual la incertidumbre ocasionada por el programa de transformación de la empresa llevó a algunos miembros de personal a buscar trabajo en otras organizaciones.
- Defensa del "territorio": Ciertos gerentes no deseaban que se introdujeran cambios en sus estructuras.
- Preparar un programa de carrera profesional de transición, para aquellos que no era probable permanecieran en la organización.

- Mantener la moral del personal, la productividad y la entrega de servicios durante las actividades de "dimensionamiento idóneo".
- Factores externos: Durante el periodo mencionado, Uganda se encontraba organizando la Reunión de Jefes de Gobierno de la Commonwealth, que tuvo lugar durante el mes en que debíamos poner término a los contratos de ciertos miembros del personal. Esto ocasionó un retraso en la evolución del programa previsto, ya que no deseábamos que los medios de comunicación informasen negativamente sobre la empresa en un momento en que entraban al país muchos visitantes extranjeros con motivo de la Reunión.

Factores clave del éxito (reducción de riesgos)

El cometido del Director Gerente como dirigente de la transformación

Resultó crucial que el Director Gerente asumiese el cometido rector en lo que respecta al proceso de cambio y se hizo lo necesario para que éste procediera así. El Director articuló el imperativo de cambio, los objetivos de la transformación y las metas y medidas que deberían aceptarse.

Participación del equipo de gestión

Con frecuencia se dice que las personas apoyan aquello que contribuyen a crear. El equipo de dirección y el comité de dirección (gerencia de nivel intermedio) entendían claramente las necesidades y tuvieron que hacerse cargo de proyectos específicos y responder de los mismos en el marco del programa de transformación. Por otra parte, el sistema de remuneración se ajustó para tener en cuenta y premiar al término del programa la contribución de las personas que habían contribuido al éxito de la transformación.

Gestión de los proyectos

El equipo básico se reunió semanalmente para examinar la situación de cada módulo y, en su caso, ajustar las actividades. Si bien la idea era garantizar la consecución de los objetivos, hubo un amplio margen de flexibilidad para lograr los resultados definitivos.

Estrategia de comunicaciones

Durante el periodo de 12 semanas del programa de transformación, se transmitió semanalmente un comunicado a todos los miembros del personal, en el cual se señalaba la etapa en la que se encontraba el proceso de transformación, y se esbozaban las próximas fases, para garantizar, en la medida de lo posible, una buena disposición de los empleados. Esto impidió que los rumores obstaculizaran el proceso y contribuyó a crear confianza en el mismo.

Consultores externos

Un factor importante consistió en disponer de un equipo que no participaba en las operaciones diarias y podía mantener su independencia en cuanto al proceso de transformación.

Gestión de la red informal

En toda organización, existe junto con una estructura formal una red informal, que en muchos casos resulta más influyente. Las personas que ejercían una influencia esencial en la estructura informal se incorporaron a los equipos que llevaron a cabo el proceso de transformación, con el fin de hacerlos participar en él y obtener su apoyo para cambiar las cosas.

Mantener el cambio

La empresa se vio obligada a establecer sistemas para mantener el impulso de mejoramiento y concluir su transformación en una organización muy eficaz orientada al cliente. La iniciativa de transformación ha sido únicamente el comienzo del cambio, ya que hay mucho aún por hacer para seguir avanzando y luchar contra la tendencia a volver a los viejos métodos.

Capacitación de la mano de obra

Se han colmado las lagunas de competencia (aptitudes de gestión y técnicas) identificadas durante la ejecución del proyecto de transformación. El desarrollo del liderazgo se traducirá en un estilo laboral de mucha mayor participación, mientras que el fomento de las competencias técnicas hará que la empresa cuente con un personal dotado de diferentes aptitudes profesionales y permitirá, básicamente, hacer más flexible la organización.

Gestión del rendimiento y planes de remuneración

Se ha establecido un plan de compensación orientado al rendimiento y basado en la remuneración fijada por el mercado, que motiva y retiene a los miembros más capaces del personal. Como la gestión del rendimiento está integrada a la planificación empresarial, entre los indicadores aquí utilizados figura el de eficiencia de la empresa.

Evitar una inflación de plantilla

El asunto representado por el personal complementario es gestionado por el Departamento de Recursos Humanos y hay que señalar que sólo pueden crearse nuevos puestos si se han suprimido otros. Por otra parte, cada Departamento cuenta con su propio presupuesto para pagar los sueldos de sus empleados y los correspondientes jefes deben responder del buen uso de dichos presupuestos, lo que ha llevado a éstos a establecer prioridades y, en ciertos casos, incluso a descubrir métodos innovadores de rotación de tareas, para reducir aún más sus plantillas.

Mejoramiento continuo

Como parte del proceso permanente de cambio, los gerentes deben establecer planes anuales para mejorar los procesos a su cargo. Se ha instituido un examen trimestral que garantizará la implementación de tales procesos.
