

Reorganización en la empresa: Más allá de SOLO MOVER CAJAS

ESTÁ COMPROBADO QUE DOS DE CADA TRES EMPRESAS NO LOGRAN MEJORAR SUS RESULTADOS DE NEGOCIO luego de una reestructuración organizacional generando desconfianza y desmotivación para futuros procesos de cambio.

Por: Aurys Consulting*

En el último tiempo hemos conocido distintos casos de empresas que han declarado iniciar o estar viviendo un proceso de reestructuración organizacional con el propósito de mejorar sus resultados del negocio.

Implementar una fusión de empresas, iniciar una etapa de crecimiento o expansión del negocio, frenar malos resultados, mejorar su productividad, capturar sinergias, mejorar su competitividad, reducir costos, etcétera, son algunas de las razones que han motivado a estas empresas a iniciar este tipo de transformaciones en sus organizaciones. Ante este tipo de iniciativas, la experiencia levantada nos muestra que dos de cada tres empresas no logran capturar beneficios concretos en sus resultados de negocio luego de efectuar cambios significativos en su estructura organizacional, generando incluso efectos desfavorables en la organización como incertidumbre, desmotivación, desmejoramiento del clima laboral, pérdida de credibilidad y confianza, que ponen en riesgo la sustentabilidad del negocio. ¿Por qué ocurre esto? ¿Cuál es el problema?

Desde la experiencia de Aurys, hemos observado que las empresas que fracasan en procesos de reestructuración organizacional poseen una visión acotada respecto del objetivo y la complejidad que posee un proceso de estas características, generando muchas veces cambios que no eran los apropiados para la organización. Existen cuatro errores típicos que, generalmente, cometen las empresas al enfrentar una reorganización de su estructura que ponen en riesgo sus resultados:

1.- La reestructuración organizacional no es la solución a todos los problemas: Existen ejecutivos que tienden a recurrir, constantemente, a reorganizaciones para cumplir con objetivos de negocio pensando que una reorganización es una "bala de plata", que por sí sola solucionará los problemas o necesidades que se están viviendo en la empresa. Al final, estos cambios sólo terminan generando mayor caos y confusión en la organización.

2.- Modificar sólo la estructura o reducir dotación sin ajustar los procesos y sistemas de gestión: Existen empresas que creen que sólo ajustando sus estructuras organizacionales y/o reduciendo sus dotaciones mejorarán su productividad. Sin embargo es prácticamente imposible obtener resultados distintos modificando únicamente la estructura y seguir haciendo las mismas cosas, de

la misma forma y con menor dotación. Este desalineamiento genera un aumento de la carga de trabajo, retraso en cumplimientos de entrega y pérdida de calidad, entre otros, lo cual se traduce finalmente en una pérdida de valor para el negocio.

3.- Generar "personigramas": Una estructura organizacional es tan eficiente como lo sean las personas que operan dentro de ella y cuan alineados sean sus perfiles a las capacidades que demandan sus puestos de trabajo. Muchas empresas diseñan la estructura sobre la base de personas/personalidades. Aunque las estructuras se dibujan y diseñan en cajas, la realidad es que las cajas contienen seres humanos con fortalezas y debilidades que a menudo no calzan con las lógicas de un diseño organizacional. Es común encontrar que la mayoría de los ejecutivos tienden a acomodar el diseño de su organización a las personas que tienen, generando así "personigramas" en las empresas.

No contar en cada puesto de trabajo con la persona con las mejores competencias y habilidades requeridas para la función termina reflejándose en la calidad del trabajo, en la capacidad de asumir responsabilidades y muchas veces, incluso, en sobredotación para suplir la carencia de competencias.

4.- Inadecuada comunicación a la organización: Una reorganización es un proceso de cambio y como tal genera inestabilidad en la organización, ya que las personas se sienten amenazadas dada la incertidumbre por lo que vendrá.

Frecuentemente la estrategia comunicacional falla al no apoyar este proceso de cambio y no entregar los mensajes correctos a la organización, no utilizar los canales adecuados, o no designar los interlocutores apropiados para el proceso, generando resistencia y confusión en las personas respecto de las transformaciones en curso.

¿Cómo realizar una reestructuración organizacional exitosa?

A mayor cantidad de ajustes organizacionales, mayor será la complejidad y confusión que potencialmente se creará en la empresa. Para simplificar y reducir esta complejidad y evitar cometer errores, Aurys Consulting recomienda gestionar cuatro elementos concretos que permiten efectuar procesos de reorganización de forma exitosa y lograr que efectivamente sean habilitantes de nuevas estrategias y objetivos de negocio.

Desde la experiencia de Aurys, hemos observado que las empresas que fracasan en procesos de reestructuración organizacional poseen una visión acotada respecto del objetivo y la complejidad que posee un proceso de estas características, **generando muchas veces cambios que no eran los apropiados para la organización.**

I. Alinear la estructura organizacional a la estrategia

Un proceso de reorganización exitoso es aquel que tiene una visión clara respecto de qué se quiere lograr y cuáles son los cambios necesarios para lograrlo. Esta visión corresponde a la estrategia de la empresa, a la cual la estructura debe estar alineada para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la compañía, poniendo especial énfasis en definir cuál será el encargo y responsabilidad de los gerentes de línea y sus equipos de trabajo con el fin de lograr los resultados esperados.

II. Revisar/optimizar procesos antes de un cambio organizacional

El rediseño de la organización ofrece una buena oportunidad para revisar/ajustar las prácticas y procesos críticos del negocio. Para esto se pueden utilizar distintas palancas de optimización como simplificación/reducción de tareas, estandarización de procesos, automatización y eliminación de procesos redundantes, entre otros. Una vez revisados/ajustados los procesos, se debe diseñar una nueva estructura organizacional que permita responder, de la mejor forma posible, a la nueva forma de hacer las cosas mediante una mirada transversal y habilitante de los cambios realizados.

III. Asegurar una toma de decisiones efectiva

Uno de los principales determinantes del buen desempeño de una organización es su capacidad de tomar y ejecutar decisiones oportunas, de calidad y de alto impacto. Es por esto que al ejecutar una iniciativa de reestructuración de la organización, es fundamental ajustar y/o mejorar la capacidad de una empresa para manejar sus decisiones en el marco de una nueva visión u objetivos estratégicos.

Específicamente se debe clarificar los derechos de decisión según la nueva definición de responsabilidades, establecer las entidades de alineamiento y toma de decisiones estratégicas y diseñar los procesos adecuados que permitan conformar y adoptar las mejores decisiones.

Junto a esto, los factores claves para asegurar una toma de decisiones efectiva son: definir una adecuada delegación y descentralización para evitar cuellos de botella; establecer competencias y herramientas adecuadas para el desarrollo de recomendaciones sólidas y de calidad; definir mejores prácticas y estándares para el desarrollo eficiente y participativo del proceso decisional, y establecer mecanismos de control y seguimiento para decisiones y compromisos acordados.

IV. Definir los perfiles necesarios para lograr los cambios esperados

Los buenos resultados se obtienen cuando las personas saben, entienden y están involucradas en lo que deben hacer y además poseen las capacidades y competencias necesarias para realizarlo. Para lograr esto se debe definir, de forma clara y precisa, las capacidades, roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo, los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, especificando el nivel de delegación para las decisiones requeridas para cada puesto de trabajo (estratégicas, gestión u operativas), asegurando el accountability y el empoderamiento necesario para lograr los desafíos estratégicos.

V. Asegurar la apropiación de los cambios propuestos en las personas

Acciones de gestión de cambio son necesarias para asegurar la apropiación de los cambios y mejoras propuestas, minimizando los niveles de resistencia por parte de la organización. Para esto

existen tres focos de actuación relevantes que deben ser alcanzados para lograr que la organización forme parte activa de proceso y los resultados sean implementados.

- **Comunicación:** Entender grupos de interés relevantes del proceso de cambio y barreras a superar; definir acciones de comunicación para asegurar apropiación; y generar agentes de cambio que permitan replicar los conceptos buscados en la organización.

- **Involucramiento:** Incorporar grupos de interés como miembros de los equipos de trabajo para asegurar apropiación; realizar las actividades de manera participativa y transversal (por ejemplo, talleres, reuniones transversales), y definir incentivos alineados con cambios propuestos.

- **Formación:** Identificar capacidades y competencias requeridas para la implementación y operación; desarrollar capacidades en el personal (por ejemplo, cursos de capacitación), y realizar el coaching necesario para lograr el entendimiento y la motivación requeridos.

En Aurys Consulting estamos convencidos que para lograr una reestructuración organizacional exitosa, que capture beneficios concretos de negocio, la empresa no sólo debe “mover las cajas de un organigrama” sino que además debe involucrar a las personas con el logro de las nuevas metas propuestas, diseñar una estructura alineada a los procesos y objetivos estratégicos, asegurar una toma de decisiones efectiva y contar con los perfiles correctos para cumplir con los requerimientos del negocio. De lo contrario, la empresa será parte del 67% de las compañías que fracasan en este proceso. ●

* Aurys Consulting (www.aurysconsulting.com) es una consultora en estrategia y gestión, que apoya a empresas líderes de Latinoamérica en solucionar sus grandes desafíos de negocio.