



¿Cómo lograr una reestructuración organizacional exitosa y no fallar en el intento?

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

Crecer o expandir el negocio, frenar malos resultados, mejorar productividad, reducir costos, etcétera, son algunas de las razones que generan procesos de reorganización en las empresas. Ante este tipo de iniciativas, la experiencia nos muestra que dos de cada tres empresas no logran capturar beneficios concretos en sus resultados de negocio luego de efectuar un cambio significativo en su estructura organizacional. Incluso esta iniciativa puede generar efectos desfavorables en la organización como incertidumbre, desmotivación, desmejoramiento del clima laboral, pérdida de credibilidad. ¿Por qué ocurre esto? ¿Cuál es el problema?

Según la experiencia de Aurys, existen cuatro errores típicos que, generalmente, cometen las empresas al enfrentar un proceso de reorganización:

- 1.- Creer que la reestructuración organizacional por sí sola, solucionará todos los problemas o necesidades que se están viviendo en la empresa.
- 2.- Esperar obtener mejoras en productividad sólo ajustando la estructura organizacional y/o reduciendo la dotación, sin cambiar la forma en que se hacen las cosas.
- 3.- Diseñar la nueva estructura sobre la base de “personigramas”, sin considerar la necesidad de alineamiento entre los perfiles y las capacidades que demandan sus puestos de trabajo.
- 4.- No comunicar adecuadamente a la organización las transformaciones en curso, lo que ocasiona incertidumbre, resistencia y confusión en las personas.

¿Cuáles son las claves de una reestructuración organizacional exitosa?

Para evitar cometer estos errores Aurys Consulting recomienda gestionar cinco elementos que permiten lograr un proceso de reorganización efectivo.

1.- 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. Así, la nueva estructura organizacional debe estar alineada a la estrategia de la empresa, lo que se refleja principalmente en la definición del cargo y responsabilidad de los gerentes de línea y sus equipos de trabajo con el fin de lograr los objetivos estratégicos definidos por la compañía.

2.- Optimizar procesos antes de un cambio organizacional

El rediseño de la organización ofrece una buena oportunidad para mejorar las prácticas y procesos críticos de la cadena de valor. Para esto se pueden utilizar distintas palancas de optimización como simplificación/reducción de tareas, estandarización de procesos, automatización, entre otros. Una vez ajustados los procesos, se debe diseñar la nueva estructura organizacional que responderá de la mejor forma posible a la nueva forma de hacer las cosas.

3.- Lograr 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, este aspecto debe ser considerado. Específicamente se debe clarificar los derechos de decisión según la nueva definición de responsabilidades, establecer instancias de acuerdo y definir los procesos y competencias adecuadas que permitan conformar y tomar las mejores decisiones.

4.- Definir los perfiles necesarios para lograr los cambios esperados

Se deben redefinir de forma clara y precisa para cada puesto de trabajo, sus roles y responsabilidades, competencias requeridas, indicadores claves de negocio alineados al desempeño de cada puesto, decisiones y recomendaciones en las que participa. Esto para asegurar calidad, accountability y el empoderamiento necesario para lograr los desafíos estratégicos.

5.- 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. Estas acciones se deben focalizar en: primero, contar con una comunicación efectiva (contenido, canal, interlocutor) que asegure el entendimiento; segundo, lograr el involucramiento de los grupos de interés a través de participación en todas las etapas del proceso y tercero, formar y desarrollar capacidades en el personal.

En Aurys Consulting estamos convencidos que para lograr una reestructuración organizacional exitosa, la empresa no sólo debe “mover las cajas de un organigrama” sino que debe asegurar que su estructura organizacional está alineada a la estrategia y los procesos e involucrar a las personas con el logro de las nuevas metas propuestas, evitando así ser parte del 67% de las empresas que

fracasan en este proceso.

¿Cómo lograr una reestructuración organizacional exitosa?

Das de cada tres empresas no logran mejorar sus resultados de negocio luego de un proceso de reestructuración de su organización



Alinear la estructura organizacional a la estrategia, poniendo énfasis en la responsabilidad y encargo de cada una de las áreas para asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos.



Diseñar una estructura organizacional eficiente, alineada a los procesos claves, optimizando los niveles jerárquicos y cantidad de reportes directos, y evitando la duplicidad de funciones.



Propiciar una toma de decisiones de calidad, oportuna y alto impacto, ajustando y/o desarticulando herramientas para la efectividad y gestión de riesgos.



Definir de forma clara y precisa, roles, responsabilidades y capacidades requeridas de las personas, asegurando el accountability y el empoderamiento necesario para lograr los desafíos estratégicos.



Asegurar la apropiación, compromiso e involucramiento de todas las personas de la organización, para el logro de las expectativas y nuevas metas de la empresa.