



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

Dos de cada tres empresas no logran mejorar sus resultados de negocio luego de un cambio organizacional. Este fallido resultado genera desconfianza y desmotivación para futuros procesos de cambio.

Por: Aurys Consulting, para revista Energiminas, Perú.

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. La experiencia levantada muestra que dos de cada tres empresas no logran obtener los beneficios esperados luego de efectuar cambios significativos en su estructura organizacional, circunstancia que genera, incluso, efectos desfavorables tales como incertidumbre, desmotivación, pérdida de credibilidad y confianza, los que ponen en riesgo la sustentabilidad del negocio. ¿Por qué ocurre esta situación? ¿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 las personas generando “personigramas”, sin considerar que una estructura organizacional eficiente requiere de un alineamiento entre los perfiles de las personas y las capacidades que demandan sus puestos de trabajo.
- 4.- No comunicar adecuadamente a la organización respecto de las transformaciones en curso, deficiencia que ocasiona 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 y exitoso.

1.- Revisar/optimizar procesos antes de un cambio organizacional.- Ante cambios de objetivos y metas de negocio es necesario, primero revisar/ajustar las prácticas y procesos críticos y luego efectuar el proceso de reorganización. Para este ajuste de procesos, se pueden utilizar distintas palancas como simplificación/reducción de tareas, estandarización de procesos y automatización entre otros.

2.- Alinear la estructura organizacional a la estrategia de la empresa.- 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, con la cual la estructura debe estar alineada para dar cumplimiento de los objetivos definidos por la compañía.

3.- Asegurar una toma de decisiones efectiva.- Un buen desempeño de una organización pasa por 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 ajustando y/o mejorando la capacidad de la empresa para manejar sus decisiones en el marco de una nueva visión u objetivos estratégicos.

4.- 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 este objetivo 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.

5.- Asegurar la apropiación de los cambios propuestos en las personas.- 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. Serán necesarias entonces acciones para asegurar la apropiación de los cambios y mejoras propuestas y minimizar los niveles de resistencia por parte de la organización. Para esto existen tres focos de actuación relevantes: primero, contar con una comunicación efectiva que asegure la apropiación, segundo, lograr el involucramiento de los grupos de interés y tercero, formar y desarrollar capacidades en el personal.

En Aurys Consulting estamos convencidos de que para lograr una reestructuración organizacional exitosa, que capture beneficios concretos de negocio, la empresa 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 empresas que fracasan en este proceso.

Para descargar PDF: [Reorganización exitosa en la empresa Aurys Consulting](#)