

Estructuración Organizacional

Enfrentando el cambio con la mira en la estrategia

“La estructura sigue a la estrategia tanto como el pie izquierdo sigue al derecho para caminar”¹. Los dos existen de manera interdependiente comunicándose entre sí, incidiendo una en la otra, influyéndose en forma mutua.

Tendencias actuales mencionan que la selección de cualquier nueva estrategia debe ser siempre influenciada por las realidades y potencialidades de la estructura existente, otras reflexionan que más vale una estrategia mediocre bien ejecutada que una estrategia increíble mal ejecutada, es decir, entienden la estrategia dependiente de la estructura. Esto se comprende dado que una de las áreas más complejas, en la gestión de cualquier organización, es cómo definir una estructura organizativa adecuada y, para la mayoría de las empresas, una vez definida, conforme van pasando los años, genera reticencia a los cambios. Es un verdadero reto para los ejecutivos el definir, implementar y tener éxito mediante un ordenamiento organizativo efectivo y eficiente.

En este newsletter queremos llevar al lector a tener una mirada más amplia al respecto; la estrategia y la estructura deben convivir e influenciarse mutuamente a pesar de existir de manera independiente, porque tener una buena estructura, sin una buena estrategia es tan malo como tener una buena estrategia sin una buena estructura que la sostenga.

En términos generales, las bases para el diseño de una estructura organizacional son bastante simples, ya que sólo existen cuatro dimensiones básicas alrededor de las cuales se puede definir una estructura organizacional, ya sea que ésta se haga de manera pura o que se adapte de lo existente. Lo que nosotros observamos y constatamos en las organizaciones, es la gran dificultad para tener conversaciones “valientes”, producto de la profunda desconfianza entre sus miembros. *No discutir, no significa estar de acuerdo.*

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Estructura Funcional	Ordenamiento según las funciones específicas que en su conjunto permiten cumplir con el propósito de la organización.
Estructura Geográfica	Ordenamiento según la ubicación geográfica de las operaciones de la empresa.
Estructura por Productos	Ordenamiento según los tipos de productos o servicios que ofrece la empresa.
Estructura por Clientes	Ordenamiento según la tipología de los clientes que adquieren los productos y servicios de la organización.

En la práctica, lo más común es encontrar una combinación de dos o más de las dimensiones antes mencionadas dentro de una misma empresa, especialmente en empresas de mayor tamaño, y esta misma estructura puede estar implementada de manera vertical, horizontal o matricial.

Lo complejo de determinar la estructura, es equilibrar los costos asociados a la parte “hard” del negocio, es decir finanzas y operaciones, con la parte “soft”, es decir los costos asociados a las personas (recursos humanos). Estas di-



Gonzalo Jiménez S.

Presidente Ejecutivo
Proteus Management Consulting.

Director Centro de Empresas
Familiares Albert von Appen.

MBA Ecole des et Chaussés (Francia).
Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.

Economista y Master en Finanzas,
Universidad de Chile.



Cecilia Rojas F.

Gerente de Proyecto
Proteus Management Consulting

Ingeniero Comercial
Universidad Católica Boliviana

Magister en Dirección Financiera
MDF
Universidad Adolfo Ibáñez

¹: El Proceso Estratégico Henry Mintzberg & James Brian Quinn, Cap.6, pág 343



menciones deben combinarse y ser administradas con una mirada estratégica que debe ser flexible ante los cambios del mercado. Sin embargo, ocasionalmente un número significativo de empresas optan por aplazar los cambios estructurales, debido a que es posible cambiar la estrategia con mayor rapidez que una estructura, y ciertamente con menores costos a corto plazo.

Si bien es cierto, en primera instancia los costos de una reestructuración pueden parecer abrumadores, antes de retrasar una reestructuración organizacional se deben tomar en cuenta los efectos y costos de no realizarla a tiempo.

Los primeros síntomas de una empresa con una deficiente estructura son los problemas de comunicación y coordinación, que por lo general son resueltos con soluciones parches que pueden ser peores que la

COSTOS DE UNA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL		
Costos Directos	Costos Indirectos	
	Antes de la implementación	Después de la implementación
Costos en la contratación de nuevo personal y/o despidos (indemnizaciones).	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio. Incertidumbre. Administración de expectativas y temores. 	<ul style="list-style-type: none"> Costo de adaptación a los nuevos cambios. Reconocimiento y validación de los nuevos líderes (velocidad de toma de decisiones).

propia enfermedad, como por ejemplo: implementación de nuevos informes y procesos, y creación de reuniones de coordinación, que terminan en un aumento en la burocracia.

Otro problema al que se enfrenta una organización con una estructura con falencias, es la falla en el liderazgo, que resulta naturalmente en problemas de alineamiento y conflictos de control. Esto provoca ambientes laborales poco gratos, donde la solución más fácil es prescindir de algunos empleados y recolocar a otros, aumentando la rotación del personal principalmente en esferas bajas.

Todos los factores anteriormente mencionados influyen en mayor o menor medida en la disminución de la productividad y cuando estos factores convergen afectan la rentabilidad de la organización. Cuanto más tiempo se deje pasar, para tomar acción al respecto, el problema se hace más costoso de resolver.



Cuando, finalmente, las empresas deciden realizar una estructuración organizacional, deben recordar que el proyecto es *para* y *de* personas. En este sentido el mayor reto al que se enfrentarán se presenta antes de su implementación, administrando la **resistencia al cambio, las expectativas e incertidumbre**. La mejor forma de lidiar con estos temas es realizar el proyecto incluyendo a los líderes o ejecutivos claves dentro del trabajo de diseño, escuchando sus sugerencias y diseñando en conjunto sus áreas, es decir, haciéndolos parte del cambio.

En cuanto más tiempo se deje pasar para tomar acción al respecto de la Estructura, el problema se convierte en más costoso de resolver

El proceso de rediseño por áreas, con los ejecutivos, suele ser engorroso, acompañado de discusiones sesgadas que no llegan muy lejos. La clave para hacer que estas reuniones sean efectivas con resultados concretos, es plantear los cambios y mejoras basándose en una estrategia clara que dé los lineamientos de hacia dónde se dirige la empresa, estableciendo objetivos y metas que entreguen parámetros para el esquema de diseño macro, es decir, responder a la pregunta: ¿Qué equipo humano y estructura necesitamos para llegar dónde nos proponemos?

La respuesta a esta pregunta, resulta muchas veces en una estructura ideal inalcanzable debido a muchos factores que influyen en el estado actual de las organizaciones. Es por esto que se debe contrastar el diseño ideal con los valores y cultura de la organización, estilos del capital humano actual (qué es llamado ADN de la organización), posiciones actuales de cada persona y sus habilidades para cada cargo. Para impulsar soluciones ejecutables en este sentido, es importante cuidar las **jerarquías de poder**, potenciarlas cuando las mismas son impulsoras de cambios efectivos y tratar de disminuirlas cuidadosamente cuando estas entorpecen el proceso, y por último crearlas, posicionando nuevos líderes que deberán ser acompañados por un proceso de validación y seguimiento.

Adicionalmente, para que una nueva estructura sea implementada exitosamente deben estar establecidos los **sistemas y procesos correctos de coordinación y comunicación**, que están estrechamente relacionados con los sistemas de seguimiento y control con los que cuenta la empresa.

Finalmente, antes de dar el puntapié inicial a la implementación de la reestructuración (que resulta del “mix” del estado actual de la estructura y el ideal para alcanzar la estrategia establecida) la clave se encuentra en establecer un **plan de comunicación excepcional**, que refleje transparencia, demostrando las razones inteligentes detrás de cada cambio, e impulse al trabajo en equipo por el éxito de los objetivos planteados.

Conclusiones

Actualmente, se vive en una época de globalización junto con un acelerado desarrollo tecnológico, modificación de sistemas económicos y transformaciones estructurales. Lo anterior genera más competencia, no sólo a nivel nacional sino internacional, por lo que toda empresa debe estar preparada para afrontar los nuevos retos, modernizando procesos, maquinaria, sistemas financieros, y principalmente contando con equipos humanos trabajando eficazmente.

La eficacia implica alta productividad a menor costo, con estructuras organizacionales que respondan a la estrategia y a los cambios que ésta merezca frente al mercado, sin descuidar los factores situacionales de la empresa y su estado actual frente al reto de cambiar la estructura.

Una vez tomada la decisión de embarcarse en este desafío de reestructuración, las empresas deben estar conscientes de los riesgos, antes (*resistencia al cambio, expectativas e incertidumbre*), durante (*jerarquías de poder*) y después (*sistemas y procesos correctos de coordinación y comunicación*), para aminorar en lo posible los problemas a enfrentar y concluir con éxito los objetivos planteados.

El desafío implica, no tanto pretender abordar y resolver todos los inconvenientes, una vez iniciado el proceso, sino desarrollar la habilidad para centrarse en aquellos que -dado el momento por el que esté atravesando la organización y la estrategia que proyecten alcanzar- aseguren la sustentabilidad.



Para que una nueva estructura sea implementada exitosamente deben estar establecidos los sistemas y procesos correctos de coordinación y comunicación,
