

Estructura organizativa en la empresa y cambio en tiempos de crisis

Las recomendaciones de los expertos en management respecto a realizar la revisión continua de las estructuras organizativas de la empresa para adaptarse mejor al entorno, o para prepararse para cambios futuros, han sido una constante durante las dos últimas décadas. Las organizaciones empresariales han acometido, parcial o globalmente, adaptaciones organizativas principalmente respondiendo a nuevas exigencias del mercado, a situaciones internas o ante nuevas estrategias.



La situación económica ha cambiado radicalmente y pueden ser necesarias nuevas adaptaciones, ¿o sirven las estructuras que se han estado diseñando para hacer frente a situaciones como ésta? Las empresas han tenido que tomar decisiones en muchos ámbitos de la gestión: financieras, de producto o servicio, de recursos humanos, etc., a menudo con implicaciones organizativas, pero es difícil saber en qué medida la estructura previa dificulta o facilita el cambio.

Estructuras en un entorno cambiante

Las organizaciones deben obtener resultados y la estructura es un medio que debe contribuir a lograrlos. En general es mayor el daño que puede hacer una estructura desacertada que los buenos resultados a que puede conducir una organización razonablemente planteada. En cualquier caso los resultados están amenazados en tiempos de crisis. ¿Está la empresa “preparada” desde el punto de vista organizativo? Desde hace más de veinte años se ha incidido en que las organizaciones debían cambiar para hacer frente a un entorno económico cambiante, global y con nuevos riesgos. Desde el punto de vista de la estructura, que debe concebirse como una de las principales herramientas para lograr los objetivos estratégicos, los especialistas en dirección destacaban nuevas necesidades:

- Disponer de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios.
- Fortalecer y concentrarse en los procesos que crean valor para los clientes
- Implantar enfoques multidisciplinares en la gestión.
- Orientar la actividad a los resultados.
- Desarrollar enfoques motivadores en la gestión del talento y las personas.
- Generar mecanismos que faciliten la innovación permanente en productos y procesos...

Las tendencias para organizar las empresas bajo estos parámetros han sido diversas. Por supuesto, todas no son ni generalizables ni aplicables, aislada o simultáneamente, para todo tipo de negocios. Algunas de ellas han sido, por ejemplo:

- La visión de la organización como un conjunto de procesos y la gestión de la

empresa alrededor de los mismos, incluyendo las relaciones con clientes y proveedores.

- Concentrarse en el núcleo de los negocios, con la externalización, en muchos casos de las actividades de apoyo.
- Las organizaciones reticulares y virtuales que permitan limitar los riesgos y proporcionar flexibilidad.
- La centralización de las funciones corporativas, racionalizando de esta forma y obteniendo economías en la gestión administrativa.

“Las organizaciones deben obtener resultados y la estructura es un medio que debe contribuir a lograrlos”

• Una mejor gestión de la información, compartiéndola entre las diferentes áreas departamentales y disponiendo de la información clave en tiempo real para facilitar la toma de decisiones y anticiparse a los riesgos.

- Abordar procesos de reingeniería organizativa, de procesos o de sistemas para lograr mejoras drásticas en la gestión.
- La organización basada en el conocimiento y la gestión de los

intangibles como un activo fundamental de la empresa...

En este contexto, muchas empresas han ido incorporando en la práctica cambios en su gestión orientados a lograr alguno de los objetivos señalados, principalmente a crear mejores condiciones para alcanzar mejores resultados, disponer de mejor información de gestión y a racionalizar procesos de negocio.

Estas actuaciones se han concretado a veces en importantes inversiones en sistemas de información, que han supuesto mayor rigidez organizativa en muchos casos, esfuerzos en cambiar el modelo de cadena de suministro o de la gestión de clientes, coyunturalmente en proyectos de expansión de riesgo sobre políticas financieras, a veces no prudentes, o a diversificar canales de venta y mercados. La flexibilidad organizativa o la introducción de mecanismos para generar innovación han sido, en general, las asignaturas en las que menos empeño se ha puesto.

En ocasiones se han abordado cambios organizativos concentrándose sólo en la estructura, sin abordarlo desde una perspectiva amplia que considere otros elementos con incidencia organizativa: elementos internos como los procesos de negocio o los sistemas de información, o las relaciones externas.

Cambios organizativos en tiempos de crisis

Cuando se presenta una situación que afecta de forma profunda a la empresa, que se encuentra con problemas de ventas, de financiación, etc. la adaptación organizativa se convierte en una necesidad, aunque haya desarrollado

modelos de negocio que han intentado anticiparse a esa realidad. La diferencia la puede marcar el esfuerzo necesario de adaptación organizativa.

El diferente punto de partida de cada organización cuando el horizonte es más oscuro, condiciona las pautas a seguir. Una posición financiera poco sólida, el riesgo elevado de sus clientes y mercados o inversiones con dificultad de retorno limitan la capacidad de respuesta.

En cualquier caso se abordan cambios de estrategia y se deben tomar decisiones y medidas en consecuencia. Algunos directivos son partidarios en tiempos de crisis de una menor descentralización e independencia de las diferentes unidades de negocio y un incremento del control, la coordinación y la planificación del riesgo como medidas básicas de adaptación y prudencia. Pero está claro que no existen recetas generalizables. En otra dirección, otros directivos prefieren reforzar las actividades de marketing y buscar nuevos caminos para llegar a los consumidores y a nuevos clientes, o entrar en nuevos mercados para mantener niveles de venta satisfactorios. El catálogo de medidas puede ser variado, desde la reducción de turnos de trabajo en fabricación a la revisión de la cartera de productos, medidas en la gestión de cuentas a cobrar y cuentas a pagar para mejorar el circulante o la reducción de los niveles de *stocks*, pero todas requerirán cambios organizativos de mayor a menor calado. Así, medidas orientadas a mejorar la gestión de circulante pueden requerir una actuación más proactiva de los recursos y

“A partir de esta crisis puede estar gestándose la organización del siglo XXI”



un *back office* que siga procedimientos más eficientes; la racionalización de los costes ligados a las compras pueden requerir una mayor especialización en la función; políticas orientadas a convertir costes fijos en variables adelgazarán algunas funciones corporativas; decisiones de entrada en nuevos mercados pueden requerir recursos *ad-hoc* y nuevas alianzas externas; el ajuste de los costes operativos a las cifras de ventas requerirán menos recursos productivos; puede ser necesario reforzar las actividades de control, tanto a nivel de riesgos como de presupuestos; la reducción de tamaño puede no significar reducción de los márgenes, concentrando funciones en puestos de responsabilidad. La implantación de nuevas políticas será tanto más sencilla cuanto las estructuras organizativas existentes faciliten el cambio rápido y los costes asociados.

Hay quienes perciben una situación de crisis como una oportunidad para reorganizar su empresa. El sentido de urgencia que se genera produce una menor resistencia al cambio y se puede aprovechar esta situación para romper con comportamientos, procedimientos y estructuras arraigadas que minan la eficacia y productividad de muchas organizaciones. Complementariamente, apostar o seguir apostando en estos momentos por la innovación puede colocar a la empresa en una posición ventajosa cuando la crisis remita.

La organización del siglo XXI

El debate latente de fondo es si los diferentes modelos organizativos que han utilizado las empresas han sido los adecuados para enfrentarse a esta crisis y adaptarse sin excesivos esfuerzos a las nuevas necesidades y, de no serlo, cuáles

son los modelos que va a requerir el mundo económico del siglo XXI. Recientemente han ido apareciendo diferentes teorías organizativas como las que proponen modelos mixtos entre los jerárquico-funcionales y las estructuras de red, las que inciden en la prioridad de gestionar el puro negocio frente a la estructura, concentrándose en la gestión del desempeño y los resultados, los modelos denominados *crowd sourced companies* u otras que inciden en el cambio que supone en las relaciones empresariales el mundo de Internet, las comunidades sociales y el perfil de los trabajadores más jóvenes, que demandarán menos jerarquías y mayor énfasis en la contribución al negocio desde la creatividad y las ideas novedosas. En todo caso, parecen intuirse algunos requisitos de las organizaciones que la mayoría consideran clave:

- El desafío todavía pendiente de contar con organizaciones que permitan no sólo el cambio rápido, sino cambiar radicalmente, rápida y continuamente.
- La importancia de la coordinación y colaboración entre los diferentes ámbitos de la organización, las redes externas u otros actores ajenos en el negocio.
- Modelos centrados en la generación de innovación como factor clave de diferenciación y, en algunos casos y sectores, llegar hasta el punto de que pueda ser el núcleo del negocio. Los modelos deben además motivar a los profesionales innovadores a dar lo mejor de sí mismos.

A partir de esta crisis puede estar gestándose la organización del siglo XXI.

Jaime Hergueta
Gerente de Consultoría
Grupo SCA