

# Mejoras Organizacionales... ¿Obtenemos los resultados esperados? - Parte I

Por Raúl Bernasconi

## I. Introducción

El propósito de esta nota es compartir algunas reflexiones sobre los *cambios organizacionales planificados*, en la esperanza que ello pueda ser de utilidad para quienes estén por encarar proyectos de este tipo.

Obviamente, la cuestión es compleja y ha sido objeto de una vasta bibliografía. Dadas las limitaciones de espacio de este contacto, solo podremos focalizarnos en aquellos puntos que consideramos especialmente relevantes, a partir de proyectos concretos efectuados (reorganizaciones empresarias parciales e "integrales").

Cabe aclarar que las consideraciones siguientes se aplican principalmente a empresas manufactureras y de servicio de tamaño mediano y grande. Otro tipo de organizaciones (estudios profesionales, instituciones educativas y de investigación, PyMEs, los sectores corporativos de una multinacional, etc.) requieren otro tipo de enfoque.

Desde ya que, para ser totalmente exitosa, una mejora organizacional no debe centrarse solamente en los aspectos "duros" (organigrama, descripción de puestos y perfiles, etc.), sino también (y muy especialmente) en las características y capacidades de las personas que deberán cubrir las nuevas (o reformuladas) posiciones.

Por lo tanto, cuando hablamos de *organización* nos estamos refiriendo tanto al "continente" (la parte formal, la "estructura") como al "contenido" (las personas). Ambas cuestiones deben planificarse, coordinarse e implementarse en forma sincronizada (sinérgica), si se desea obtener el máximo beneficio del cambio a llevar a cabo.

Finalmente, y aunque resulte obvio, debemos destacar que el rediseño e implementación de cambios organizacionales está muy condicionado por las características de la organización en cuestión (tipo de negocio, cultura, madurez, tecnología empleada, "historia", contexto actual y futuro, etc.). No tomar en cuenta estos factores, en el momento de definir o aplicar los cambios deseados, constituiría un grave error.

## II. ¿Cuándo debemos pensar en una mejora organizacional?

Recordemos que, básicamente, la organización está destinada a gestionar las distintas políticas y procesos (vigentes y futuros), los cuales, a través de los productos y servicios (internos y externos) generados, deben posibilitar el logro de los resultados empresariales "últimos" deseados.

Dichos procesos conforman una *red* de actividades vinculadas entre sí, la que *globalmente* debe funcionar eficaz y eficientemente, si deseamos obtener verdaderos resultados de "excelencia".

Por lo tanto, la presencia de uno o más de los *síntomas* siguientes puede estar indicando la conveniencia de una revisión organizacional total o parcial:

- **Los resultados deseados no se obtienen.** Esto puede deberse, obviamente, a falencias en otros aspectos (claridad de objetivos, políticas, recursos físicos, tecnología, procedimientos, etc.), pero si el fenómeno se ha prolongado suficientemente en el tiempo, es evidente que la organización que está "detrás" de los mismos algún problema presenta.
- **Falta de claridad en la responsabilidad por los resultados a obtener.** Los resultados clave del negocio y los operativos más relevantes (así como los principales proyectos que se llevan a cabo) deben tener un responsable "primario" claramente establecido (son los "dueños" de los procesos relacionados). Estaríamos, por ejemplo, en presencia de este síntoma cuando un resultado no se logra (o, en general, un evento indeseado se produce), y en una reunión de análisis del tema "todos se miran entre sí", sin que aparezcan respuestas claras.
- **"Incidentes" operativos frecuentes** (paradas imprevistas, errores, accidentes, etc.). Esta

situación también puede estar reflejando debilidades en la organización que soporta los procesos involucrados (aunque, asimismo, pueden existir otras causas).

- **Dificultad reiterada para cubrir nuevos puestos de trabajo** (por ejemplo, para adecuar la operación a las necesidades del mercado), o para cubrir **reemplazos** (definitivos o transitorios). Ambos casos denotarían dificultades con la planificación y/o desarrollo organizacional.
- **"Ruidos" sistemáticos entre sectores** (es decir, en las relaciones cliente-proveedor internas). Esto puede deberse, entre otras causas, a una deficiente especificación de roles y responsabilidades, o bien a características personales (inapropiadas) de los líderes involucrados (dificultad para trabajar en equipo, excesiva priorización de lo individual por sobre lo general, etc.).
- **Sensación de "chatura", de falta de motivación, de falta de proactividad.** Si la Alta Dirección tiene, persistentemente, una percepción de este tipo, es muy probable que algún tipo de debilidad organizacional exista.

### III. El rediseño de la "estructura" (las formas...)

Incluimos en este concepto:

- La **definición** de los puestos de trabajo requeridos (cómo agrupar las distintas actividades y responsabilidades en "funciones"), y la interrelaciones entre los mismos.
- La **descripción** de los puestos definidos (debe incluir, además de lo convencional, la explicitación del "rol" o "misión" en cada caso, así como los principales procesos y resultados a cargo).
- El **perfil** deseado.
- Otras precisiones requeridas habitualmente por los sistemas de evaluación / categorización de puestos.

¿Cuáles son los lineamientos que deben guiar el **diseño** de la estructura? Entre los principales, podemos mencionar:

- Asegurar que los distintos resultados a obtener en un área (en particular, los "clave") estén claramente asociados a alguna de las funciones (puestos) que la integran. Si bien ningún resultado es producto exclusivo de un cargo o persona aislada (dado que, como dijimos, los procesos están interconectados), sí debe asignarse a un único puesto de trabajo la responsabilidad por:
  - **Monitorear** permanentemente la evolución de dichos resultados (justificando tendencias y desvíos), así como los procesos que los generan.
  - Actuar **proactivamente** para **"reencauzar el rumbo"**, cuando así corresponda.
  - Promover la **mejora continua** de los resultados y procesos a cargo.
- A partir de lo anterior, debe apuntarse (esto no siempre es sencillo) a la mayor correlación posible entre **funciones** (puestos de trabajo) y **procesos**. En principio, cuanto más fragmentada esté la responsabilidad por un proceso, más difícil será asegurar su buen desempeño global a lo largo del tiempo.
- También debemos procurar la **menor cantidad de niveles de conducción** posible ("achatar" al máximo la estructura). Una estructura con muchos estratos dificulta las comunicaciones, aleja excesivamente del "campo" a los jefes de mayor nivel (algo indeseable), promueve solapamientos de actividades y/o responsabilidades, aumenta en general la burocracia y los gastos. Para poder "achatar" la estructura se requiere un muy buen nivel de operadores, de empowerment y de mecanismos de control.
- El punto anterior implica, entonces, **"enriquecer" la operación** desde el punto de vista de capacidades y experiencias. O sea, las actividades del "día a día" deben estar soportadas por cuadros muy profesionalizados (en relación al tipo de actividad a llevar a cabo), lo cual resulta

particularmente importante en el caso de operaciones continuas (con turnos rotativos de trabajo, por ejemplo). Debe tenerse presente que, en el caso de un proceso de este tipo, un jefe que trabaja de lunes a viernes de 8.00 hs a 18.00 hs solo está "presente" durante menos del 30% del tiempo operativo total - con lo cual surge inmediatamente la pregunta: ¿qué está pasando durante el tiempo restante? Cuando existe un esquema de turnos rotativos, como mínimo el 75%-85% de los requerimientos de coordinación, coaching, adecuación de programas, control de procesos, ajustes operativos, resolución de problemas e incidentes, etc., debe poder ser abordado en forma autónoma por la estructura "natural" del turno (es decir, sin necesidad recurrir a niveles superiores / externos).

- Otro problema que encontramos frecuentemente es la *superposición*, particularmente en los mandos medios, de un *mix* más o menos equivalente de *tareas operativas*, *administrativas* y de *innovación / mejora*. El diseño organizacional debe procurar que la actividad operativa (el "día a día") esté perfectamente cubierta por determinada estructura, la "mejora continua" por otra, y que las cuestiones administrativas y de soporte sean derivadas, en la mayor medida posible, a cargos específicos. Conviene que ello sea así debido a que:
  - Queremos "asegurar" los respectivos procesos (los operativos, los de mejora y los administrativos / de soporte). En caso contrario, puede valer el dicho: "quien mucho abarca poco aprieta".
  - La índole y perfiles requeridos por los puestos operativos, los de mejora / innovación y los administrativos / de soporte son distintos.
  - En muchos casos, la "operación" debe ser ininterrumpida, en tanto que la "mejora continua" puede desarrollarse adecuadamente en turnos diurnos.
  - Las mejores oportunidades de agregar valor se encuentran en los procesos que generan los productos y servicios que reciben nuestros clientes (externos e internos). Un exceso de tareas administrativas puede "distraer" la atención de los mandos medios operativos de esta responsabilidad básica.

Nota: En esta oportunidad, hemos puesto foco en el *diseño* de la estructura (definición de los distintos puestos con mando, e interrelación de los mismos entre sí). No hemos profundizado un tema muy importante (pero que requiere un análisis diferente), cual es la *cantidad* de puestos operativos que debemos asignar en cada área o sector, para una gestión eficaz y eficiente de las actividades a cargo.

En una próxima nota relacionada con el tema abordaremos los puntos siguientes:

- El análisis del "contenido" de la nueva estructura, es decir, de las personas que ocuparán las funciones creadas / rediseñadas, y que deberán relacionarse desde un nuevo rol con el resto de la organización existente.
- Problemas y recomendaciones para una exitosa implementación de los cambios deseados (sin duda, la parte más difícil...).