



LOS PROBLEMAS DE LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Una de las realidades más comunes en las empresas contemporáneas es la necesidad de frecuentes cambios en la estructura de organización^[1]. ¿Por qué?

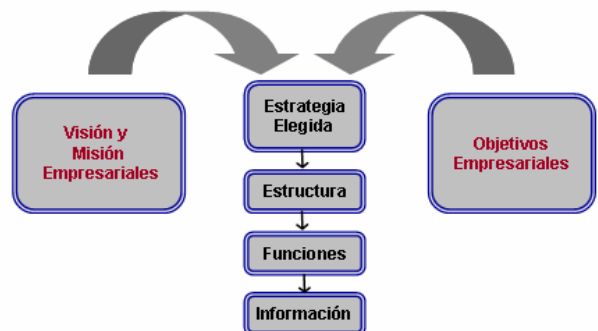
Muchas situaciones conducen a la convicción de realizar esos cambios, veamos: nuevas leyes, nuevos productos, otros proveedores, materias primas o tecnologías sustitutas o alternativas, nuevos mercados, cambios en los sistemas de información y computación, en las comunicaciones y los canales de distribución, introducción de nuevos sistemas de evaluación, cambios en las personas en los niveles jerárquicos superiores, otros dueños o alianzas con otros productores, etc.

Pero, con frecuencia, los cambios se introducen con gran velocidad y son una respuesta mecánica a las nuevas condiciones, con lo cual se pueden inducir más problemas que soluciones. En ocasiones, por el contrario, no se reacciona a tiempo y se crean verdaderas “ollas a presión” en el funcionamiento armónico de una empresa. En la práctica, antes de introducir un cambio, deberían tenerse presentes algunas de las consideraciones siguientes.

La estructura de organización es una respuesta a la estrategia de la compañía y esta, a su vez, surge de la visión, la misión, el análisis competitivo, el posicionamiento que los dueños de la empresa se hayan trazado en condiciones de entorno. Por su parte, toda estructura conduce a unos procesos y ellos a la asignación de unos responsables y recursos con los cuales se ejecuta la labor, para finalmente crear sistemas de información que permitan medir el resultado obtenido.

Gráficamente, puede verse así:

ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA



[1] Por estructura de organización entendemos en este contexto la forma en que están diseñados los cargos, las funciones, los niveles jerárquicos y de decisión, las estructuras de comunicación y decisión, los comités institucionales y el conjunto de políticas normativas y de valores que profesa una organización.

Es claro que todo cambio organizacional suele afectar variables altamente sensibles como son: las personas mismas, las tradiciones, los centros de influencia y de poder, el acceso a la información y a la decisión, las oportunidades de progreso y, en ocasiones, la propia estabilidad laboral. Todo lo cual es una barrera para realizar cambios efectivos en la estructura de organización.

Cuando estamos al frente de un cambio que afecta la organización como los mencionados al inicio de este comentario, la pregunta que debemos hacer es: ¿cuál de los niveles de decisión planteados en el gráfico anterior se está afectando?.

¿El hecho nuevo o la nueva condición prevaleciente afecta la visión de la empresa y por ende su misión?, O por el contrario, sin modificar las anteriores, lo que se debe alterar es la estrategia. ¿Estamos al frente de una modificación en la estructura de organización para reflejar un problema en los niveles de responsabilidad y jerarquía o es sólo un cambio en los procesos de la empresa? ¿Se afectan los sistemas de evaluación e información requeridos por la administración?

Las respuestas a las preguntas de la naturaleza descrita nos deberán llevar a puntualizar cuál es el verdadero origen y consecuencias de cada agente de cambio para saber claramente dónde y cómo afecta el pensamiento estratégico y organizacional de la compañía, o si por el contrario, se afectan los procesos y los consecuentes sistemas de evaluación e información.

Un problema en la estrategia no se resuelve con modificaciones en la estructura de organización. Sin haber revisado primero qué y cómo se afecta la estrategia, no se deberían introducir cambios en la estructura de organización.

Se cometen muchos errores de esta naturaleza, los cuales, fatalmente conducen a más problemas y éstos, en ocasiones, afectan la propia supervivencia de la empresa.

Por mencionar algunos ejemplos: la liberación de una innovación en la tecnología del negocio que produce como resultado una estructura de costos y unos niveles de productividad totalmente diferentes, puede cambiar la condición de productor exitoso, mientras no se disponga de ella. Otro típico caso, es la salida al mercado de un producto sustituto con condiciones de calidad y precio altamente competitivos y diferentes a los de la empresa originalmente exitosa. Estos son problemas de estrategia que no se resuelven con cambios en la estructura de organización, en los procesos o en los modelos de evaluación e información.

En el primer caso uno podría pensar que es un asunto relacionado con el mejoramiento de los procesos para ajustar los costos, pero quizás estamos al frente de un fenómeno de obsolescencia tecnológica que lo dejará fuera del mercado, porque la empresa no podrá tener el costo y la productividad necesarios para competir.

En el segundo ejemplo mencionado, un producto sustituto, uno puede pensar que simplemente es un nuevo producto competidor y no reaccionar, pero ese nuevo producto puede cambiar las tendencias, las costumbres y las preferencias de los consumidores. La respuesta aquí no es solo ajustar algunos aspectos relacionados con la organización de ventas, por ejemplo. Seguramente estamos al frente de la necesidad de un replanteamiento estratégico.

Muchos productos y empresas que fueron exitosos en el pasado, han dejado de serlo en el presente o dejarán de serlo en el futuro como consecuencia de no interpretar apropiadamente y reaccionar adecuadamente ante los agentes de cambio.

www.planning.com.co

Particularmente, existen algunas variables que son críticas en la definición del perfil estratégico y del posicionamiento de las compañías, donde podemos requerir de algo más que un simple retoque en la organización. Se trata de:

VARIABLES DE POSICIONAMIENTO

- ◆ Misión, objetivos y estrategia general
- ◆ Segmentación amplia o enfocada
- ◆ Producción diferenciada o de bajo costo
- ◆ Profundidad, cobertura y tamaño
- ◆ Características de la fuerza de ventas
- ◆ Canales de distribución
- ◆ Plataforma tecnológica
- ◆ Estrategia de precios

A más de la estrategia, los cambios en cada uno de los anteriores temas suelen afectar la estructura de la organización, razón por la cual deben examinarse con todo el rigor para conocer los posibles impactos y alcances que en una empresa particular puedan tener.

Con frecuencia se observan empresas que no tienen alineada su estrategia y su estructura: mientras la estrategia (el pensamiento y la convicción) va por un lado, la estructura (la organización y la acción) van por otro. Muchos problemas de desempeño surgen por la deficiente alineación entre la estrategia y la estructura de organización.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co