

Estrategia Y Compromiso Directivo: Condiciones Para Reestructurar Una Organización

Víctor Kertész

Universidad de Flores, Buenos Aires, Argentina

Abstract

The purpose of this study is the successful achievement of an organizational restructuring, specifying the key factors of success, identifying the necessary conditions and exposing the implementation tools. When organizations decide their restructuration in the event of a crisis, they frequently fail, usually because the commitment of top management is not present regarding the application of leadership, decision-making and communication. The concept of corporate restructuring (Biasca, 1991) refers mainly to financial processes and reducing personnel, and others, like Kotter (2002), point to the strategic and cultural change. According to the proposed approach, top management defines the strategy, and the middle management applies it. The appropriate tools are: the SWOT analysis, the products and markets development matrix, the Porter matrix, etc.

Keywords: Restructuration, Strategy, Management Commitment, Organizational Change, Leadership

Resumen

El propósito de este estudio es el logro exitoso de la reestructuración de una organización, determinando los factores clave de éxito, identificando las condiciones necesarias y exponiendo las herramientas de implementación. Cuando las organizaciones deciden reestructurarse ante la crisis, en su mayoría fallan, y es cuando no se presenta el compromiso de la alta dirección en cuanto al ejercicio del liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación. El concepto de reestructuración empresarial (Biasca, 1991) se refiere principalmente a procesos financieros y a la reducción de personal, y otros, como Kotter (2002), apuntan al cambio estratégico y cultural. En el enfoque que proponemos, la alta dirección define la estrategia, y la gerencia media la ejecuta. Las herramientas a emplear son: el análisis FODA, la matriz de desarrollo de productos y mercados, la matriz de Porter, etc.

Palabras clave: Reestructuración, Estrategia, Compromiso Directivo, Cambio Organizativo, Liderazgo.

Introducción

Muchas organizaciones deciden reestructurar y modificar su funcionamiento ante las crisis o estancamiento; otras fracasan o logran solo parcialmente sus objetivos. La mayoría reorganiza tareas y reduce su estructura pero, luego de un tiempo, todo sigue igual. Otras tienen éxito. ¿Por qué? En el presente trabajo se responderá a este interrogante, con dos protagonistas muy importantes: la estrategia de negocios y la dirección general.

Se expondrá la relación que existe entre las reestructuraciones exitosas y los protagonistas antes mencionados, condiciones necesarias para lo primero, desde la planificación hasta la ejecución y la transformación de la cultura organizacional. La estrategia es generada por la dirección general, pero no es suficiente. Debe existir su compromiso total con lo planificado, pase lo que pase. Utilizando el estudio de un caso real a modo de trabajo de investigación de campo, se definieron los aspectos para este análisis.

Una reestructuración o reorganización muchas veces es altamente riesgosa. Se sabe aquello que se tiene que cambiar, pero no se sabe cómo, hacia dónde ir y menos cómo termina todo.

Este trabajo aporta luz en tiempos de gran competitividad y reglas de juego poco claras, donde muchas veces falla el diagnóstico y también el compromiso con un cambio estructural. Se confunden los términos, y el famoso dicho “cambiar algo para no cambiar nada” se verifica. O bien, se “da vuelta todo”, y se termina peor. O bien, se hace un excelente diagnóstico, se definen las estrategias correctas (en teoría), pero falla la ejecución porque la Alta Dirección no puso el tiempo y/o el coraje para encabezar el proceso.

Se intentará demostrar cómo una empresa puede encarar adecuadamente una reestructuración y cuándo corresponde hacerla, primero redefiniendo su negocio en forma estratégica, luego su estructura y por último adaptar su operatoria y procesos en ese camino; pero siempre con el involucramiento de la Alta Dirección (o dueños/socios del negocio), para que las cosas ocurran, como sostiene un proverbio japonés: “La visión sin acción es un sueño. Acción sin visión es simplemente pasar el tiempo. Acción con visión es hacer una diferencia positiva”.

Definición y alcance

Se definen los conceptos a tratar, integrados por:

- **Reestructuración**, entendiendo por tal las modificaciones estructurales que afectan la estrategia de negocios, la táctica, las operaciones,

procesos y cultura de una organización, por causas externas del contexto o internas de su propia organización.

- **Estrategia**, entendiéndola como los pasos a seguir para llegar a determinados objetivos, en base a un análisis estratégico, y un estado deseado futuro, utilizando herramientas que permitan realizar un plan de trabajo, ejecutarlo y medirlo.

- **Compromiso de la Alta Dirección**, en grado de involucramiento, compromiso y toma de decisiones que alcance a los principales directivos de una organización, encabezándolos, asumiendo los riesgos y destinando los recursos necesarios para alcanzarlos. Es fundamental la dedicación y comunicación a toda la organización a partir de la estrategia definida.

Analizar cómo se interrelacionan entre sí será parte de esta investigación. Evaluar también las diferencias entre cada concepto, y entender sus significados. El trabajo de campo será aplicado a un caso, una empresa mediana nacional, del sector editorial, que decidió iniciar un proceso de reestructuración competitiva, y con características comunes al universo de empresas de tamaño y necesidades similares.

Estado del conocimiento (State of the art)

El concepto de reestructuración empresarial (Biasca, 1991) se ha referido mayormente a procesos vinculados a lo financiero, con reestructuración de pasivos y modificación de la composición del capital, o a mecanismos de reducción de personal, incorporando gerenciamiento profesional, o a los aspectos meramente jurídicos. Otros autores y consultores como John Kotter (2002), se han referido también a aspectos vinculados con el cambio estratégico y al cambio cultural.

En la realidad no son muchos los casos donde se producen reestructuraciones consistentes, en general por falta de decisión de la Alta Gerencia o los socios. El temor al cambio y los riesgos a asumir son los principales factores, así como la falta de *know-how* para ejecutarlo, como sostienen Robert E. Quinn and Kim S. Cameron (2011).

Hipótesis

Se pretende demostrar que:

Una reestructuración empresarial puede alcanzar sus objetivos si se parte de una estrategia de negocio clara y consistente y se cuenta con el involucramiento y compromiso de los más importantes decisores de la organización: Alta Dirección (o socios) para alinear a la organización en la implementación del plan estratégico trazado.

Metodología

Se realizará un recorrido de diferentes autores y se abordará un estudio de un caso real, una empresa mediana que, a partir de un cambio societario, decidió iniciar un proceso de reestructuración estratégica y operativa ante el estancamiento, pérdida de competitividad e ineficiencia operativa en su funcionamiento. Ha decidido redefinir su estrategia de negocios y los procesos de gestión, modificando también su estructura actual, anticuada, con personal “quedado en el tiempo” y procesos operativos ineficientes, para reposicionarse y poder aprovechar las nuevas tendencias del sector editorial y en el que compite. La investigación se centrará en el plan estratégico adoptado y el rol y compromiso de los directivos clave para su ejecución en el tiempo.

Limitaciones, restricciones y objetivos de investigación:

La investigación se centrará solamente en la empresa objeto del caso, no pretende formular una ley, simplemente entender la fenomenología desde un caso real. También se pretende investigar la comunicación interna y los procesos que, derivados de la estrategia, fueron ejecutados por los empleados para llevar adelante el plan trazado midiendo en todo momento el grado de compromiso de la Alta Dirección en la reestructuración propuesta.

Los objetivos de investigación serán entender el proceso de generación de la nueva estrategia de la organización por parte de la Alta Dirección, analizar su consistencia y comprobar el grado de involucramiento y apoyo para su ejecución por parte de esta, exponiendo los resultados obtenidos por el proceso de reestructuración sobre la operación diaria, el personal de la empresa y los principales indicadores del negocio. Demostrar que, sin una estrategia y sin el compromiso directivo, un proceso de reestructuración empresarial no podrá alcanzar los objetivos propuestos.

Reorganizaciones empresarias: factores clave de éxito

Para conseguir los objetivos definidos, existen diversos factores clave de éxito, que deben cumplirse. Podemos exponerlos según las principales funciones y actividades que lleva a cabo una organización, y el modo en que se ejecutan los procesos de gestión:

- Comerciales y Marketing.
- Financieros. Deudas. Capital. Planificación.
- Estrategia de Negocios.
- Cultura Organizacional.
- Desarrollo de Productos/Servicios. Tecnología.
- Compromiso de la Alta Dirección.
- Planificación Impositiva.
- Otros.

Pero nos preguntamos: ¿hay algunos más relevantes que otros? ¿cuáles son los factores necesarios y principales? En base a nuestra experiencia profesional podemos responder que hay dos factores clave que deben cumplirse, y están en el “tope de la pirámide”. Contar con:

- 1) El compromiso de la Alta Dirección con el proceso de reorganización (liderazgo, decisión y comunicación).
- 2) Una estrategia de negocios sustentable (el rumbo a seguir).

Compromiso de la Alta Dirección (Commitment)

Podemos “traducir” en tres procesos centrales la aplicación del compromiso de la Alta Dirección en la gestión de la organización:

Liderar

- Encabezar el proceso. Involucrarse. “Poner el cuerpo” y estar presentes. “El ojo del amo engorda el ganado”: esto implica que las personas que integran la Alta Dirección deben tener la última palabra en cuanto al proceso de reorganización trazado. Conducir a todos los recursos humanos de la organización hacia el camino trazado por la estrategia y asumir un intercambio permanente de tipo bidireccional, para ajustar el proceso y monitorearlo día a día
- Generar un cronograma de reuniones de los directivos con el personal para poder transmitir los objetivos a cumplir y, sobre todo, a través de la presencia física en forma simbólica, evidenciar el compromiso con el cambio propuesto.

Decidir

- Establecer objetivos. Analizar Estado Actual vs. Estado Deseado contando con un adecuado sistema de información gerencial que permita realizar el control de gestión, que indique el estado deseado comparado con la situación actual.
- Generar Planes. Evaluar recursos y generar cambios para lograr objetivos. En este sentido, implica participar en la elaboración del plan estratégico y definir las acciones que permitan llevarlo a cabo.

Comunicar

- Internamente, el personal debe conocer claramente a través del proceso de comunicación que “baja” de la Alta Dirección, cuáles son los objetivos definidos, qué cambios se prevén realizar, en qué plazos y qué consecuencias ocasionarán a la organización y a cada persona.
- Se utilizarán diferentes medios como: carteleras, *house organ*, reuniones personales, intranet, e-mail, etc. En todos los casos, debe existir un canal ascendente de recepción de propuestas.

Estrategia de negocios

La **Alta Dirección** deberá definir la misión, visión y valores; establecer los objetivos y rumbos; comunicar y supervisar la ejecución.

La **Ejecución del Plan Estratégico** implicará la realización de todos los subplanes que lo conforman, liderados por las gerencias medias (comercial, RRHH, marketing, producción, financiero, etc.).

A continuación mencionamos algunas herramientas que permiten el diseño de la estrategia de negocios:

- **Análisis FODA:** permite establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de nuestra organización, en términos de la competitividad en nuestro sector de actividad. Las Oportunidades y Amenazas son factores externos a nuestra organización y no controlables por ella (ej. decisiones de política económica, desastres climáticos, inventos, etc.), mientras que las Fortalezas y Debilidades sí son aspectos propios de nuestra organización que podemos incrementar o mitigar según sea el caso (ej.: personal mal capacitado, productos anticuados, velocidad en las decisiones, etc.).



- **Matriz de desarrollo de productos y mercados:** permite establecer la relación entre el estado actual de nuestros productos y los mercados en que compiten, y los posibles nuevos productos y mercados, con las estrategias que se deberán seguir en cada caso y los riesgos que traen aparejados

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

- **Matriz de Porter , de las 5 fuerzas competitivas (estrategia y rivalidad competitiva):** expone las fuerzas competitivas que enfrenta nuestra organización, a fin de tener un panorama claro de los puntos fuertes y débiles en relación con nuestra competencia.



Además de las mencionadas, existe un verdadero “arsenal” de herramientas para el análisis de la estrategia a seguir y la determinación del rumbo más conveniente.

Resultados

En un análisis preliminar según nuestra experiencia profesional, hemos encontrado que la mayoría de las organizaciones que encaran reestructuraciones no cuentan con un plan estratégico adecuadamente diseñado. Aunque parten de un correcto análisis de la situación actual, que las lleva a decidir un cambio importante en su modelo de negocios y de gestión interna, luego no contemplan los recursos que necesitan para llevar a cabo dicho plan. También resulta que los objetivos definidos son demasiado exigentes en cuanto a las capacidades y competencias internas, y en muchas ocasiones han subestimado las amenazas del entorno, y sobreestimado las oportunidades.

Por otro lado, el compromiso directivo inicialmente es alto, pero con el tiempo se va diluyendo por las obligaciones resultantes del “día a día”, menguando progresivamente la participación e involucramiento de la Alta Dirección con el proceso de cambio, y permitiendo variaciones en la ejecución de la estrategia definida, lo que es interpretado como contradicciones por parte del personal, extendiendo el menor compromiso a sus propias tareas. En definitiva, llevando a la reducción de la motivación asociada con los objetivos de los cambios propuestos por el proceso de reestructuración definido.

Es por eso, como expusimos al inicio de este trabajo, que la mayoría de los planes de reestructuración organizacional no llegan a alcanzar los objetivos definidos.

Conclusión y recomendaciones

Una reestructuración empresarial puede alcanzar sus objetivos si cuenta con:

- Una estrategia de negocios clara y consistente.
- El involucramiento y compromiso de los más importantes decisores de la organización (Alta Dirección o socios) para alinear a la organización en la implementación del plan estratégico trazado.

Es decir, si no existen algunas de estas condiciones, no se llegará al cumplimiento de sus objetivos. Tampoco cumplir con estas condiciones asegura el éxito, ya que luego la pericia en la ejecución de los planes funcionales de los distintos sectores de la organización, es factor clave para llegar a las metas propuestas.

Recomendaciones

Toda organización que decide cambiar su modelo de negocios y/o de gestión debe necesariamente contar con la convicción y compromiso de su Alta Dirección, y elaborar un plan estratégico que defina claramente el rumbo a seguir, los recursos con los que deberá contar y los objetivos medibles y cuantificables a obtener en un plazo de tiempo. Para ello, deben trabajar con herramientas de análisis estratégico, disponer de información confiable, y evaluar con qué recursos humanos y materiales cuentan para llegar a ejecutar los planes exitosamente, definiendo luego cómo va a adquirir dichos recursos y, a su vez, con cuáles deberá dejar de contar en la organización. La Alta Dirección deberá día a día verificar el grado de avance en el cumplimiento de las metas, y tomar rápidamente las acciones correctivas que encaucen el proceso nuevamente, estableciendo en todos los casos un fluido mecanismo de comunicación con toda la organización para reforzar su compromiso.

References:

- Ansoff. (1987). *Estrategia de la empresa*. Buenos Aires: Ediciones Orbis.
- Biasca, R. (1988). *Resizing*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Bueno, E. (et al. 1999). *Formación de la Estrategia Empresarial Argentina*. Madrid, España: *Revista Española de Financiación y Contabilidad*.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México: Mc Graw Hill/ Interamericana de México.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva*. Buenos Aires: Editorial CECSA.
- Roces, J. L. (2011). *Valor Perdurable*. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Santiago de Chile: Granica.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Welch, J. y S. (2006). *Winning*. Nueva York: Harper Collins.