

Abordar una reestructuración interna en profundidad (sin que ello provoque una parálisis general en la organización)

➤ Este es el problema:

Se trata de una cuestión tan trascendental que nos generará muchísimas dudas y seguro que entraremos en conflicto con alguno de nuestros valores

➤ Estas son algunas recomendaciones

Evitar que los acontecimientos manden sobre la estrategia y la planificación y, sobre todo, mucha mucha visualización, de cómo somos en la actualidad y de adonde vamos

EL CASO Y SUS CONCLUSIONES

Abordar una reestructuración interna en profundidad es de las cosas más serias que se pueden hacer en una organización y, por ello, creo que deben considerarse como una actividad estratégica que requiere el mayor esfuerzo e implicación de la dirección de la entidad.

Un primer aspecto importante es anticipar la reestructuración antes de que sea el entorno el que te la exija. Me explico, parece evidente que una reestructuración de alto alcance se fundamenta en algún factor relevante (desgraciadamente en muchos casos últimamente este factor ha sido pura y llanamente una cuenta de resultados insostenible) por lo que normalmente es un tema que subyace en todo el entorno y no puede considerarse ni tratarse como confidencial. Sobre esta base, muchísimo mejor el tomar la iniciativa del proceso (lo que a priori te permite planificar, analizar, valorar pros y contras, etc) a tener que ir a remolque de los acontecimientos.

En el caso que nos ocupa se trataba de una organización que debía reorientar su negocio a un modelo tipo “low cost” y eso nos lleva a un segundo aspecto básico en las reestructuraciones. No se trata tanto de acertar en previsiones de ingresos y costes (números y más números) sino en acertar hacia donde se dirige nuestra actividad, donde vamos a tener que ser muy fuertes y donde ya no vamos a tener protagonismo. De poco vale acertar en la dimensión de la reestructuración (fuera ahorrar x% de costes o descentralizar y abrir delegaciones en terreno) si resulta que no hemos sido capaces de adivinar cual iba a ser la evolución de nuestra actividad.

Como no se trata de ponerse medallas sino de aprender de las experiencias, debo decir que quizá en nuestro caso esté fue el aspecto en que estuvimos menos acertados (no supimos ver con claridad el futuro del mercado) y eso provocó el arrastrar importantes ineficacias en los años siguientes.

En una secuencia ordenada, que para eso presumimos de orden, el tercer factor a considerar en la estrategia sería el decidir nuestra alineación, es decir con quienes vamos a contar para diseñar la reestructuración y ponerla en marcha. Partimos del hecho de que cualquier proceso de este tipo conlleva secuelas y daños colaterales por lo que es importante asegurarse cierta confidencialidad, pero por otra parte es un inmenso error pensar que los dos o tres de arriba conocen todo tan bien y con tanta

profundidad como para tomar todas las decisiones sin contar con más gente de la organización. No queda otra que tomar decisiones y “fichar” para el proceso a gente interna que te garantice, visión, compromiso y, muy especialmente, máxima objetividad (dentro los límites en que se puede ser objetivo cuando hablamos de reestructuraciones que afectan a personas).

En el caso que nos ocupa, se trataba de una entidad con unos 70 empleados, el equipo estaba formado por la dirección (3 personas) más otras 3 personas (una la responsable de RH, que parece lógico, pero las otras dos menos evidentes pues jerárquicamente no estaban al máximo nivel). Pienso que es un número adecuado y gestionable.

Con estos mimbres ya se puede abordar el proceso, el cual tendrá que tener unas fases de diseño y definición, cada caso será lógicamente un mundo y requerirá muchas consideraciones, pero donde si he de destacar algo respecto a poner orden, esto sería el asegurarse de dibujar y representar correctamente los cambios propuestos. Si en el equipo no hay un especialista en dibujos de diagramas, organigramas, etc, contratémoslo, pero no permitamos que todas las reuniones de trabajo se realicen sobre farragosos informes en los que nos cueste Dios y ayuda el visualizar donde estamos y hacia donde vamos. Las reestructuraciones hay que “verlas” con nitidez para tener la confianza suficiente en ponerlas en marcha

Si todo transcurre con normalidad llegará el momento de implementar la misma, donde aparecerán dos nuevos aspectos básicos como serán la comunicación (ojo al dato que este aspecto siempre sale en todos los casos, hablemos de estrategia, de procesos o de lo que sea) para asegurar que todo se explica y se argumenta y que la máxima cantidad de gente lo entiende y la hoja de ruta o “timing” de cómo implementarla y con la que debemos asegurarnos que no nos estamos dejando nada importante por el camino (en especial de los asuntos que ya estaban en marcha y pierden un referente o responsable claro)

Por supuesto se quedan muchas cosas en el tintero, sobre todo la parte relativa a la financiación de toda la reestructuración, pero como siempre hay que dejar un poco de curiosidad para próximos casos. Por cierto, que en este, y pese a que de la organización salieron desgraciadamente cerca de veinte personas, podemos decir que se mantuvo una paz social interna relativamente envidiable.

Encuétranos:

www.ponerorden.com

info@ponerorden.com

[Tfno: 657827267](tel:657827267)

Descárgate el ebook con TODOS los Casos Prácticos en: www.ponerorden.com