

Cómo el

C O V I D

está obligando a los CEOs a cambiar el diseño de la

**ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA**

> Antonio Núñez & Luis Huete

El diseño de estructuras, y su buen funcionamiento, son posiblemente las tareas más importantes de un CEO. Un primer ejecutivo tiene la responsabilidad de que la estructura de poder sea coherente con el contenido de la estrategia y de lograr que la estructura organizativa funcione, es decir, ejecute bien. Una estructura funciona bien cuando convergen al menos cuatro elementos:

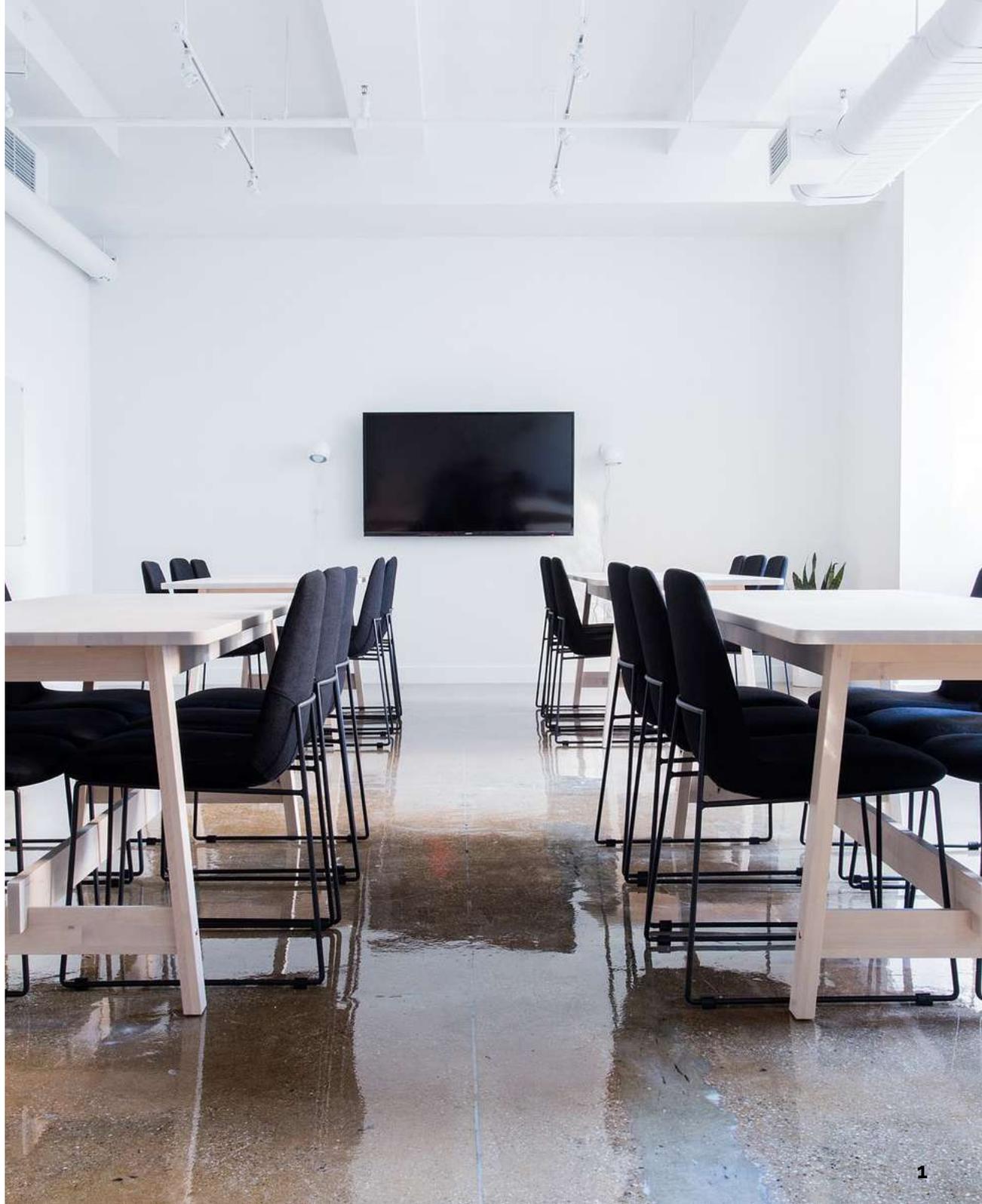
- La capacidad de ejecutar (la intersección de la autoridad, poder e influencia) de sus principales actores está en línea con las responsabilidades asignadas a dichos directivos.
- La gestión por resultados, y los incentivos asociados a los mismos, son suficientemente motivadores para realizar el sobreesfuerzo que sea necesario para conseguir los objetivos.
- La coordinación lateral y la confianza mutua son elevados y ello permite que fluya una buena colaboración entre las áreas.
- El perfil de los directivos y la calidad de su liderazgo es consistente con el contenido de la estrategia.

La tarea de hacer un buen diseño de estructuras interesa a todos aquellos que queremos hacer de las empresas un motor de progreso económico, movilidad e inclusión social. Un país tiene futuro cuando su economía funciona para una amplia mayoría de su población. Hoy en día no parece que sea el caso, y las empresas deberían de proponerse ser parte de la solución a este problema.

Para contribuir al buen diseño de estructuras organizativas hemos realizado una encuesta a cerca de 2.000 primeros ejecutivos. El cuestionario abordaba doce temas, todos ellos relacionados con el diseño y buen funcionamiento de la estructura organizativa en entornos como el Covid, en donde muchas empresas han tenido que modificar sus prioridades estratégicas.

Las preguntas y las respuestas se pueden resumir de la siguiente manera:

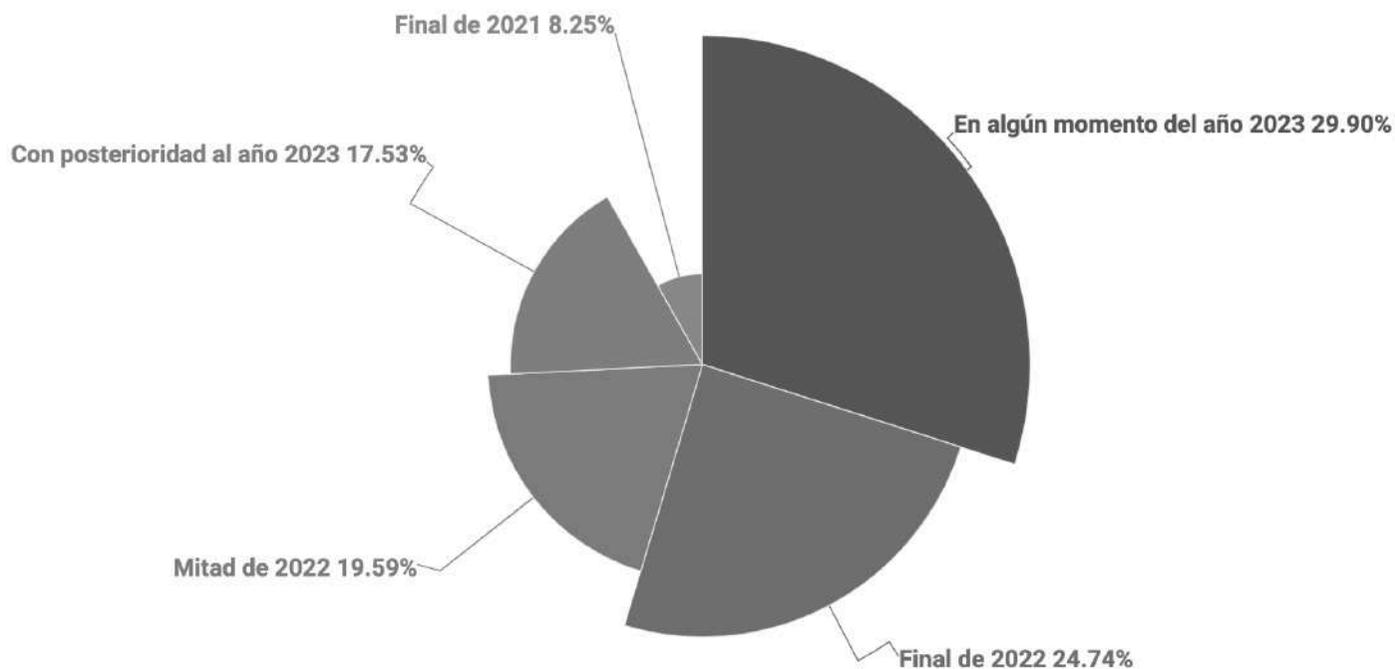
¹ La encuesta fue enviada a una muestra de 2143 altos directivos de los cuales el 64 % son CEOs, el 28 % son Directores Corporativos de Personas y el 8% Altos directivos con responsabilidad sobre la estructura organizativa de las compañías. La muestra aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa.



1 EL IMPACTO DEL COVID EN LOS MERCADOS Y EN LOS PRESUPUESTOS DE LAS EMPRESAS

- Un 57% de las empresas de la muestra **crecían** más que sus competidores antes del Covid, frente a un 7% que crecían menos y 36% cuyo crecimiento era parejo al de sus competidores.
- Para un **60% de las empresas el impacto del COVID en las prioridades estratégicas ha sido alto**, frente a un 27% que consideran que ha sido bajo y un 13% medio.
- Para un **74% de las empresas la pandemia va a suponer una disminución de los ingresos previstos** frente a un 9% de empresas en las que el Covid hará que aumenten sus ingresos y un 17% en donde no tienen previsto un efecto en los ingresos.
- Para un **66% de los encuestados el Covid ha sido la crisis más importante a la que han tenido que hacer frente en su carrera profesional.**
- En cuanto a la fecha en la que **la economía recuperará todo lo perdido** con la pandemia, la opinión mayoritaria (casi un **45%**) es que será **a lo largo del año 2022**, seguido de un 30% que opina que será en el año 2023, 17% con posterioridad al año 2023 y un 8% que prevé la recuperación en al año 2021.

ESCENARIO MÁS PROBABLE DE VUELTA A LA SITUACIÓN ANTERIOR A LA PANDEMIA



2 EL IMPACTO DEL COVID EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

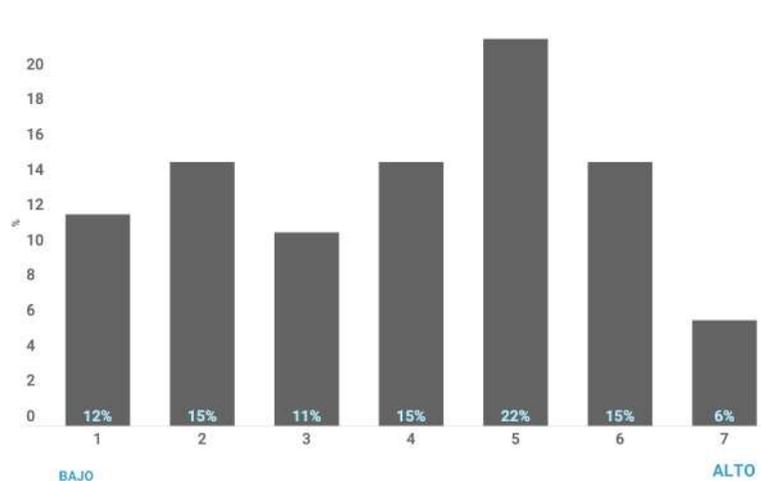
- Un 45% de las empresas han realizado cambios de envergadura (rotación de directivos, reorganización, etc.) en su estructura organizativa con motivo del Covid, frente a un 40% que no lo ha hecho y un 15% que estima como moderados los cambios realizados.

- Un 7% de los encuestados se sienten incómodos con la configuración actual de su estructura organizativa, frente a un 80% que manifiesta su satisfacción con el diseño de la estructura actual. El 13% restante es ambivalente al respecto.

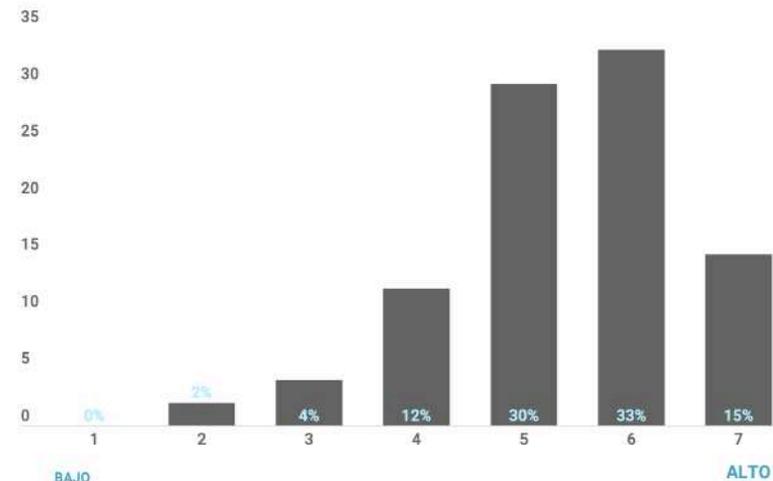
- En línea con lo anterior un 83% opina que el alineamiento de su estructura organizativa con la estrategia de negocio es alto, frente a un 6% que lo considera bajo y un 11% medio.

- En la encuesta también se preguntó a los CEOs con quien cuentan en el diseño de la estructura organizativa. Para un 56% el director corporativo de personas tiene un papel relevante, frente a un 25% que se hace los cambios de acuerdo con su propio criterio y solo un 16% que se asesora con un especialista. Nuestra opinión es que no se puede ver un cuadro cuando se forma parte de este. El gran peligro de ser juez y parte es acabar diseñando una estructura en base a personas y no en base a la función que ha de realizar la estructura.

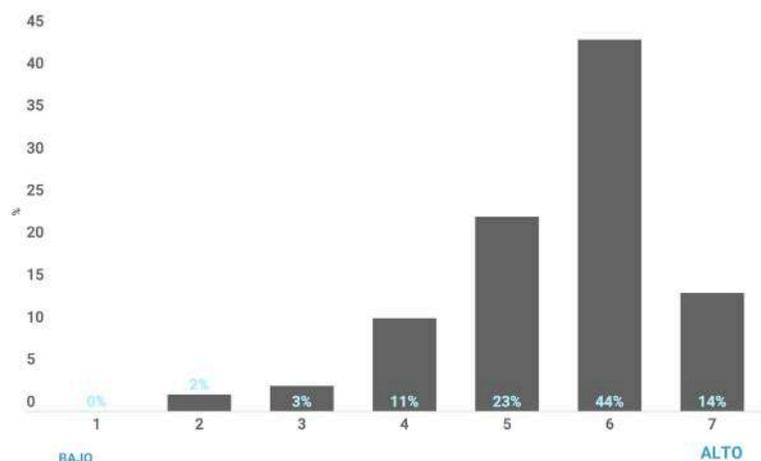
MAGNITUD DE LOS CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DIRECTIVA



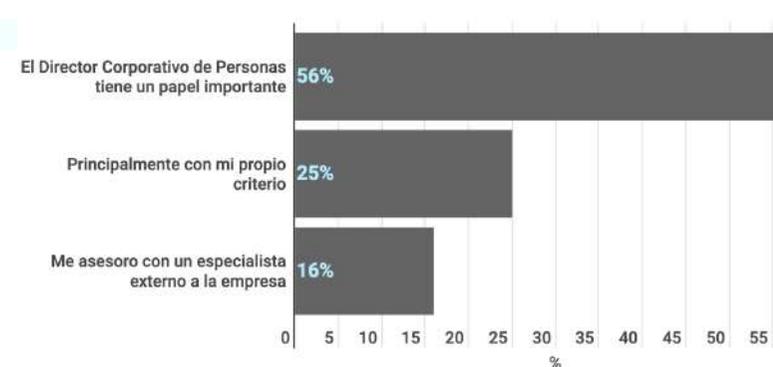
SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL



GRADO DE ALINEAMIENTO ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA



ACTORES EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



3 QUÉ CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HAN SIDO LOS MÁS FRECUENTES Y CUÁLES LOS MENOS FRECUENTES

● Los cambios **más frecuentes** han sido:

- ▶ La centralización de la toma de decisiones en un comité de crisis
- ▶ El aumento de frecuencia de los comités de dirección
- ▶ La potenciación del papel de las unidades de negocio para revitalizar los ingresos
- ▶ Y el empoderamiento de los niveles jerárquicos más bajos para que tomen decisiones.

● Por el contrario, los cambios organizativos **menos frecuentes** han sido:

- ▶ La eliminación de alguno de los comités más ligados al largo plazo de la empresa que se utilizaban en el pasado
- ▶ La reducción de la estructura directiva amortizando puestos directivos
- ▶ La potenciación de una red informal que conecte el conocimiento disperso
- ▶ Aumento del poder de los directivos encargados del control de costes

4 QUIÉN TIENE EL PODER EN LAS EMPRESAS; LAS ÁREAS DE CORTO O DE LARGO PLAZO

Con la intención de saber si la estructura de poder está en manos de las áreas de corto o largo plazo se preguntó en la encuesta sobre el poder relativo de cuatro pares de áreas en donde una era representativa del corto plazo y otra del largo plazo.

● Las funciones más de **corto plazo son ventas, operaciones, control de gestión, finanzas a corto plazo, y administración de personas**. Las funciones más ligadas al **largo plazo son, en cambio, marketing, desarrollo del talento, nuevos productos y finanzas a largo**.

● Las áreas de corto plazo, salvo en el caso de desarrollo de personas, son las que tienen más poder en la muestra de la encuesta. Esta configuración del poder en las empresas no favorece la gestión del cambio tan necesaria en situaciones en donde los mercados se transforman de manera acelerada.

● En una estructura organizativa las funciones de largo plazo han de tener el poder, autoridad e influencia necesarios para hacer posible el cambio. Cuestión que no hemos visto en una parte sustancial de las empresas encuestadas. Las responsabilidades y la capacidad de ejecución de los directivos que se ocupan del corto plazo vs. las de los que se ocupan del largo plazo, han de ser coherentes con la extensión y velocidad del cambio deseado.

● La respuesta de los participantes sobre qué área tiene un mayor poder relativo fue:

- ▶ **Ventas** 80% (corto plazo) frente a marketing 20% (largo plazo)
- ▶ **Operaciones** 79% (corto plazo) frente a nuevos productos 21% (largo plazo)
- ▶ **Controlling** 82% (corto plazo) frente a finanzas 18% (largo plazo)
- ▶ **Desarrollo de personas** 65% (largo plazo) frente a administración de personas 35% (corto plazo).

5 EL DIFÍCIL EQUILIBRIO ENTRE ELEMENTOS APARENTEMENTE CONTRARIOS

● Las empresas, al igual que los seres vivos, tienen su ciclo de vida. De forma metafórica, se podría comparar la vida de una empresa con la vida del ser humano. Se puede hablar de **etapas de juventud**, madurez dentro de la juventud, mediana edad, y envejecimiento.

● En las **etapas de juventud** la flexibilidad prima sobre el control; el compromiso sobre el cumplimiento, el crecimiento sobre la rentabilidad y el propósito sobre las formas. Cuando la empresa se envejece las tornas cambian y la ecuación es la contraria.

● Hay una etapa, la **madurez** dentro de la juventud, en donde estos términos, aparentemente contrarios, se integran. Las empresas pasan a ser flexibles y tener control; hay cumplimiento y compromiso; la rentabilidad y el crecimiento vienen conjuntamente y por último la función (el propósito) y las formas están alineadas.

● En la encuesta los participantes fueron preguntados sobre cuál de esas dimensiones resultaba hegemónica en sus empresas. La respuesta de los encuestados fue la siguiente:

- ▶ **Flexibilidad** para el 58% de los encuestados, control para el 42%
- ▶ Cumplimiento para el 46%, **compromiso** para el 54%
- ▶ **Rentabilidad** para el 70%, crecimiento para el 30%
- ▶ Formalismo para el 18%, **propósito** para el 82%



6 LAS DIMENSIONES MÁS UTILIZADAS EN EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS

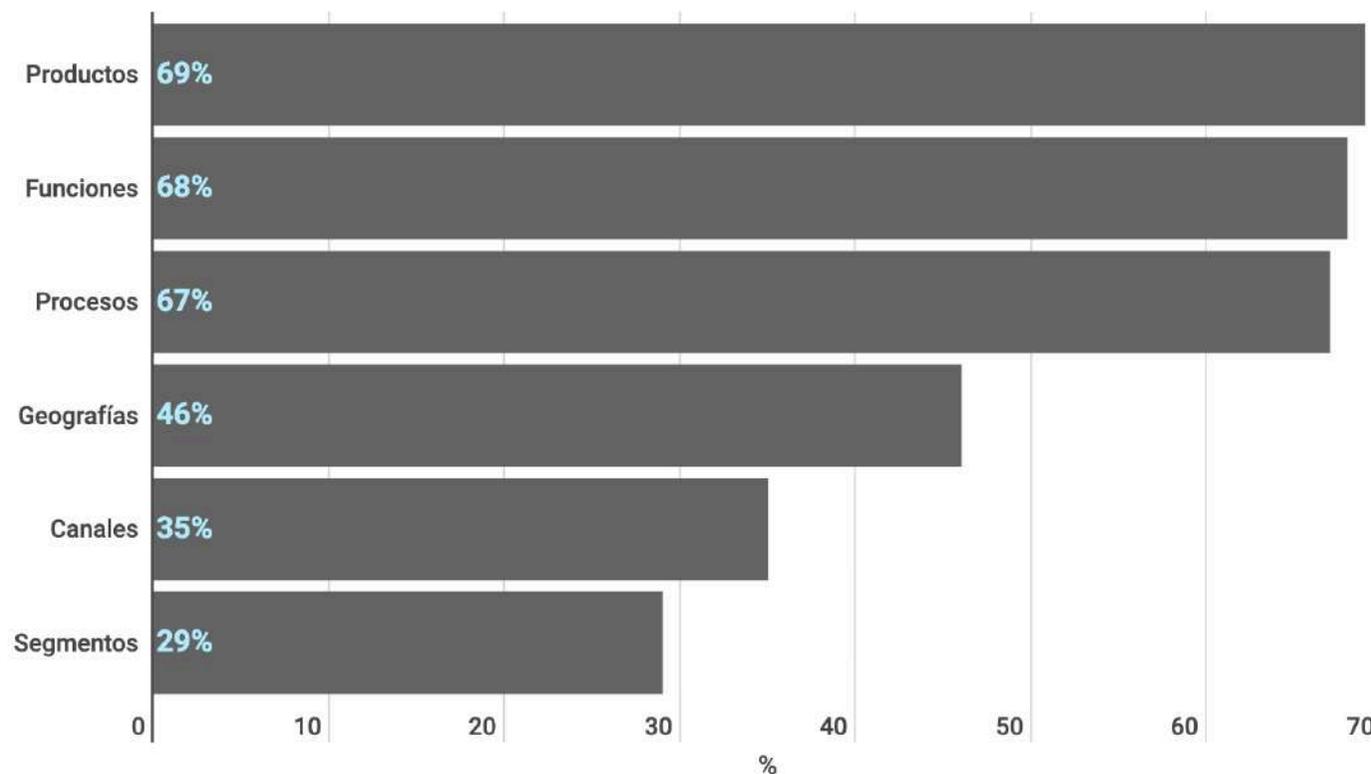
● Una estructura se puede diseñar utilizando seis variables: **funciones, productos, procesos-proyectos, segmentos, canales y geografías**. Las variables priorizadas han de ser aquellas que sean más relevantes desde el punto de vista de la formulación estratégica.

● ¿Cuáles de estas variables son las que han priorizado las empresas de la muestra?

- ▶ Las tres **más utilizadas** han sido productos, funciones, procesos
- ▶ Las tres **menos utilizadas** son segmentos, canales y geografías

● Las empresas con modelos de negocio centrados en productos suelen enfatizar las variables funciones, productos y procesos que son, precisamente, las que son señaladas en la encuesta como las más utilizadas. Por el contrario, los modelos de negocios centrados en clientes enfatizan las dimensiones de segmentos, canales y geografías. La mayor parte de las empresas de la muestra, por tanto, parece que se decantan por modelos de negocio centrados en producto que tienden a tener un extra de dificultad en la buena gestión del cambio.

DIMENSIONES MÁS RELEVANTES EN EL DISEÑO DE SU ESTRUCTURA



7 ELEMENTOS QUE CONFIGURAN LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA Y SU PRIORIZACIÓN

La sostenibilidad de una empresa requiere gestionar su **efectividad** (obtener los resultados deseados) y **eficiencia** (lograr objetivos con el menor número de recursos posibles) en el corto y largo plazo.

La efectividad va unida a la **determinación para ejecutar** (efectividad a corto plazo) y a la **creatividad para innovar** (efectividad a largo plazo). La eficiencia, por el contrario, con el **rigor para administrar** (eficiencia a corto plazo), y con la **sensibilidad humana para integrar** (eficiencia a largo plazo).

● En la encuesta los elementos más enfatizados por las empresas son y por este orden:

- ▶ Determinación para ejecutar (efectividad a corto plazo),
- ▶ Rigor para administrar (eficiencia a corto plazo)
- ▶ Sensibilidad humana para integrar (efectividad a largo plazo)
- ▶ Creatividad para innovar (eficiencia a largo plazo)

● La conclusión, por tanto, es que en la mayor parte de las empresas de la muestra prima el corto plazo, en sus dos ingredientes de efectividad y eficiencia, sobre los elementos que aseguran más el largo plazo.

8 MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La suma de buenos mecanismos de coordinación y una cultura de confianza genera procesos colaborativos que se alimentan, y a la vez alimentan el deseo de reciprocidad. El resultado son mejores decisiones, mejor ejecución y buen ambiente. Con mala coordinación y poca confianza el resultado son broncas, peleas, defensa del territorio, etc.

● En la encuesta los mecanismos de coordinación que se citan como **los utilizados con más frecuencia** son:

- ▶ Habituar a la organización a trabajar utilizando equipos de trabajo interdepartamentales para los proyectos importantes de futuro.
- ▶ Usar métricas de rendimiento e incentivos al desempeño que fomenten la colaboración en el trabajo y que pongan el acento en el logro de objetivos comunes.
- ▶ Procurar que los procesos críticos se diseñen “end to end” de tal manera que exista un dueño del proceso que se implique en la mejora global del mismo.
- ▶ Trabajar con los directivos de alto potencial para desarrollar sus capacidades colaborativas.
- ▶ Desarrollar un estilo de liderazgo que evite el recurso a escalar hacia arriba los problemas de descoordinación entre áreas.

● Aquellos cuya utilización es **media** son los siguientes

- ▶ Revisar los procesos de toma de decisiones para clarificar el papel de cada uno y evitar los malentendidos.
- ▶ Fomentar carreras horizontales en donde un buen número de directivos van rotando de un departamento a otro.
- ▶ Dotarse de sistemas que integren y centralicen la información de toda la empresa y usar herramientas informáticas colaborativas
- ▶ Dar más poder informal a los directivos que tienen que coordinar el trabajo de colegas que no dependen jerárquicamente

● Por el contrario, aquellos que se **utilizan menos** son los siguientes

- ▶ Equilibrar el poder en las estructuras matriciales.
- ▶ Tener diversos off-sites anuales para fomentar las relaciones informales del equipo directivo y enriquecer la comunicación entre ellos.
- ▶ Intentar que haya más simetría organizativa en las funciones, áreas y departamentos para que las personas con responsabilidades de nivel intermedio sepan quiénes son sus pares en las otras funciones.
- ▶ Apartar de la organización, aunque consigan buenos resultados a corto plazo, a las personas con conductas de “macho alfa”.
- ▶ Repensarse la distribución física de los espacios en los que se trabaja para fomentar la comunicación.

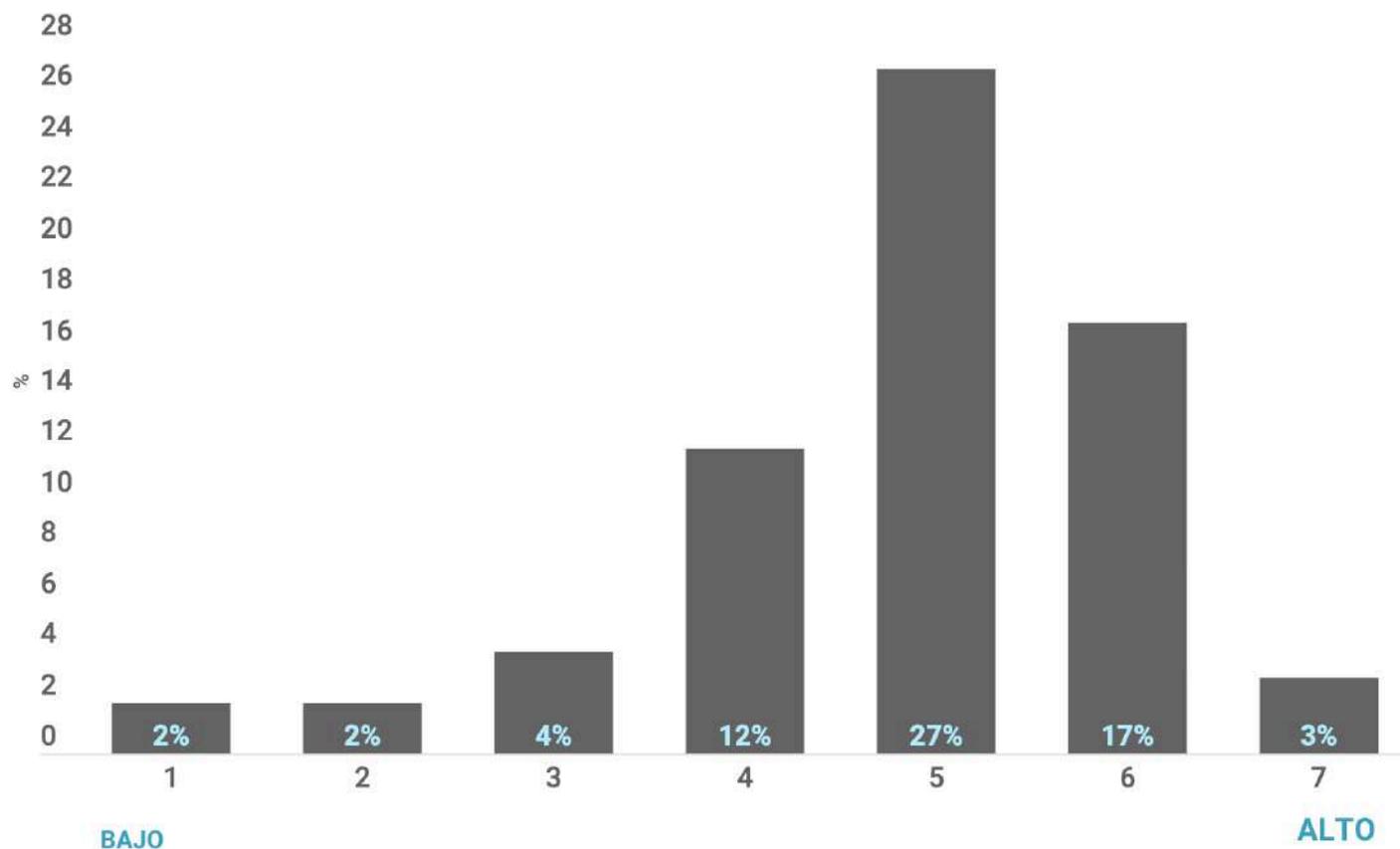
9 USO Y SATISFACCIÓN CON LAS ORGANIZACIONES MATRICIALES

Muchas empresas utilizan estructuras en forma de matriz con dobles o triples líneas de reporte. Estas estructuras aparentemente son una buena idea para lograr una mayor coordinación, pero su funcionamiento suele ser complejo.

● En la encuesta un **65% de las empresas declaran que utiliza matrices organizativas.**

● De las empresas que utilizan matrices un **68% afirma que están contentan con su funcionamiento**; un 18% tienen una satisfacción baja y un 14% declaran estar insatisfechas con sus resultados.

GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN MATRICIAL



10 LA CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DE LOS DIRECTIVOS

La **capacidad de ejecución** de los directivos que ocupan cargos de responsabilidad en las estructuras es equivalente al área en el que convergen su **poder, influencia y autoridad**. La aprobación y reparto del presupuesto es lo que llamamos poder; el rol en los procesos de toma de decisiones entendemos que es autoridad; y la naturaleza de los comités y de los equipos de trabajo de los que forma parte es lo que llamamos influencia. De esas tres variables la que se desgasta menos con su uso es la influencia, seguida de la autoridad y acabando en el poder.

● En la encuesta las empresas afirman que es la **Influencia**, de manera abrumadora con un **75%**, la que se ejercita de manera principal por sus directivos para sacar adelante sus áreas de responsabilidad frente al 15% que mencionan la **autoridad**, y un 10% el **poder**.

● La capacidad de ejecución de los directivos en las estructuras requiere ligar sus responsabilidades a una **gestión por resultados**. En la encuesta un 88% de los participantes afirman que los resultados de así hacerlo así son buenos frente a un 6% que afirma lo contrario.

11 PROCESOS DE SUCESIÓN

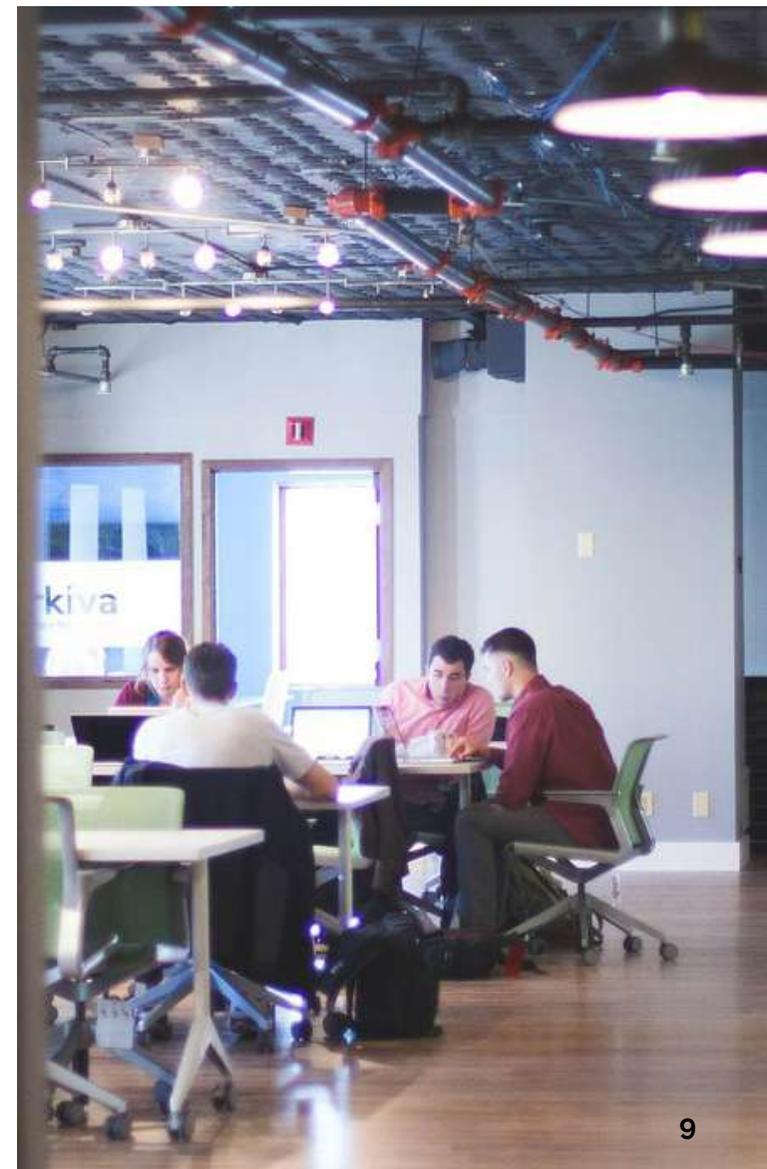
A las empresas no les conviene que haya personas imprescindibles ni insustituibles. Es una buena práctica de gestión el tener previstos los reemplazos e iniciar los **procesos de sucesión** más importantes con tiempo suficiente, que puede llegar a ser de hasta 10 años.

● Las respuestas sobre este tema obtenidas en la encuesta son muy dispares ya que para un 33% de las empresas la sucesión se hace sin ninguna anticipación; para el 37% el proceso se inicia un año antes y solo un 30% de las empresas inician el proceso con tres años o más tiempo de anticipación.

12 DISTRIBUCIÓN DE LOS ROLES EJECUTIVOS

Para una **distribución de los roles ejecutivos** es conveniente tener en cuenta la personalidad natural de cada directivo.

● En la encuesta un 62% de las empresas afirma que así lo hace, frente a un 20% que no.





La encuesta nos ha permitido una primera aproximación al **diseño de estructuras** que se realiza en las empresas españolas y al impacto en las mismas de la crisis provocada por la pandemia.

El diseño de estructuras es una de las tareas más importantes de los primeros ejecutivos. Las empresas necesitan que sus directivos sepan diseñar con acierto estructuras organizativas, y que además hagan una supervisión cercana y eficaz de la gestión realizada por las personas que aparecen en el organigrama.

Una estructura **conlleve** la creación de órganos colegiados, la elección de integrantes cualificados, y la creación de una buena dinámica de trabajo en equipo. Es en los órganos colegiados donde se ha de compartir el poder y la responsabilidad de decidir, ejecutar y controlar.

Compartir autoridad, poder e influencia en la estructura organizativa requiere inteligencia, nobleza y generosidad. La decisión de compartir es lo correcto y además lo inteligente. Es una expresión del “egoísmo” inteligente que hace posible que lo bueno para la empresa acabe siendo también bueno para el que toma esa decisión.

La principal responsabilidad de los equipos que forman parte de la estructura es asegurar la salud, presente y futura, de sus empresas; hacerlas cuasi inmunes a los sobresaltos del mercado.

Esta tarea requiere **directivos competentes** que trabajen en estructuras que potencien el trabajo en equipo y la agilidad en la toma y ejecución de las decisiones.

Los **CEOs** hacen un gran servicio a sus empresas cuando traducen con acierto las cambiantes prioridades estratégicas en responsabilidades y reportes. Ese servicio es aún mayor cuando tienen la versatilidad de modificar la estructura si el cambio de la estrategia así lo requiere y de ayudar a ganar en agilidad en la ejecución.

Ya nos advertía **Peter Drucker** de que la mejor organización no asegura los resultados, pero que una estructura equivocada es una garantía de fracaso. Son tiempos de estructuras que empoderen más a las personas y que por tanto obliguen a desarrollar de manera más decisiva el talento en la organización.

ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



Antonio Núñez Martín es el Senior Partner de Paragon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government y Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos. certificado por el Instituto de Consejeros y Administradores (ICA)

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España, cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: anunezm@paragonpartners.com

LUIS HUETE GÓMEZ



Luis Huete es profesor extraordinario de IESE Business School y vicepresidente del Instituto Gobernanza y Sociedad. Su actividad profesional se centra en la docencia, consultoría estratégica, facilitación de comités de dirección y coaching de altos directivos.

Licenciado en Derecho, MBA por el IESE Business School, y Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Boston. Becario Fulbright obtuvo el premio del Decision Science Institute a la mejor tesis finalizada ese año en Estados Unidos.

Ha publicado una docena de libros entre los que destacan “Construye tu Sueño”, “50 Líderes que hicieron historia”, “Liderar para el bien común” y “Vitaminas y vacunas para la empresa de hoy”.

Además de profesor, es conferenciante y colaborador habitual en Harvard Deusto Business Review. Durante varios años impartió sesiones en programas de la Harvard Business School y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración en España y otros países, Consejos Asesores, Consejos Editoriales y Patronatos de Fundaciones y ONGs.

Contacto: hueteg@iese.edu

A U T O R E S