

Los problemas de hoy provienen de las “soluciones” de ayer. - Peter Senge

RxO REFLEXIONES ORGANIZACIONALES

Diciembre 2008

Número 3

[Envía un comentario](#)

CONTACTO:
RODOLFO LOYOLA VERA

rloyola@filogcna.net
TELÉFONO
(442) 265 8295
CELULAR
(442) 128 0239

[Diplomado en Desarrollo Gerencial](#)

[Números anteriores](#)

La crisis de hoy, probablemente, ha hecho que no podamos obtener los resultados que planeamos debido a que nuestras estrategias, simplemente, fueron diseñadas para otro contexto.

Esta situación obliga al diseño de nuevas estrategias que permitan a nuestra organización sortear, de la mejor manera posible y al menor costo, los efectos de un medio ambiente altamente problemático.

La gran tentación es reestructurar, es disminuir costos en el corto plazo, es recortar personal. Esta es la solución que exige menor esfuerzo directivo.

Un esfuerzo real implica un cambio en el sistema, de tal forma que las variables estructurales clave se modifiquen y produzcan resultados diferentes.

Es cierto que soluciones de este tipo exigen, además de un esfuerzo intelectual, tiempo, tiempo que creemos no tener.

El primer reto es pensar *out of the box*, cuestionar nuestros supuestos, apoyarnos en nuestros equipos de trabajo y dar una oportunidad a nuestra creatividad.

El día 20 de noviembre pasado, aparece, en diarios de circulación nacional, un desplegado de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A. C.; propone cinco alternativas de acción que, considero, debemos tomar en cuenta. Estas son:

- Comunicación continua y oportuna.
- Retención del talento y personal clave.
- Preservación del flujo de efectivo y la estructura financiera.
- Preservación racional del empleo.
- Preparación para la recuperación.

¿Qué debemos conservar? es la pregunta que ocupa el centro y deja de lado la otra, más obvia, ¿Qué es más fácil quitar?

Reestructurar o no reestructurar...
Ésta es la pregunta

Objetividad: creer que las propiedades del observador no entran en la descripción de sus observaciones. -

H. Von Foerster

¿Qué es lo más importante en la ejecución de la estrategia?

De acuerdo a Neilson y sus colegas (1), cuando una compañía falla en la ejecución de su estrategia, la primera acción que toma la dirección es reestructurar; sin embargo, de acuerdo con su investigación, los factores clave para una implementación exitosa son:

- **Clarificación de los derechos de decisión.**
- **Asegurar que la información fluye hacia dónde se necesita.**

Si estos dos puntos se llevan a cabo correctamente, la estructura y los motivadores adecuados frecuentemente son obvios.

Estas conclusiones fueron obtenidas de un total de 26,743 cuestionarios respondidos por personas de 31 empresas que cubrían, al menos, 150 perfiles individuales.

Reestructurar, podar, no cambia el sistema. En unos años volverá a ser igual o más frondoso que ahora. Reestructurar es una acción sobre síntomas, alivia pero no cura.

(1) Gary L. Neilson, Karla L. Martin, and E. Powers, *The Secrets to Successful Strategy Execution*, HBR, June 2008, pp 61 - 70