

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Caso *Ragazza*

Cuando J.C. Letti arribó a Buenos Aires, para hacerse cargo de la B.Unit, se encontró en Legnano Argentina con una organización construida en función de las necesidades del trabajo que a lo largo del tiempo habían resultado necesarias, y de acuerdo a la visión empresaria sobre la organización que poseía V. Greselin.

Ya en su primera visita a Bs As, Letti logró percibir la pesadez de respuesta de la organización ante los cambios del contexto. Su única decisión fue la incorporación de un nuevo responsable en el área de RR.HH., elección que recayó en Marisa Paccini.

El primer informe de Marisa Paccini a J.C.Letti, al mes de ingresada, le describió crudamente la realidad de la cultura actual de la empresa. Al plantel gerencial de la *B.Unit* de la *Ragazza* lo encontró operando de acuerdo a estructuras rígidas de jerarquía, con todas las decisiones definidas como importantes en manos de sólo dos Directores (Administración y Comercial). Dentro de la estructura piramidal de dicha *B.Unit* las funciones eran mantenidas separadas y las relaciones estructuradas en forma vertical. Las Gerencias operaban con muy poca ó ninguna información compartida y coordinada entre ellas, como “silos” ó compartimientos estancos.

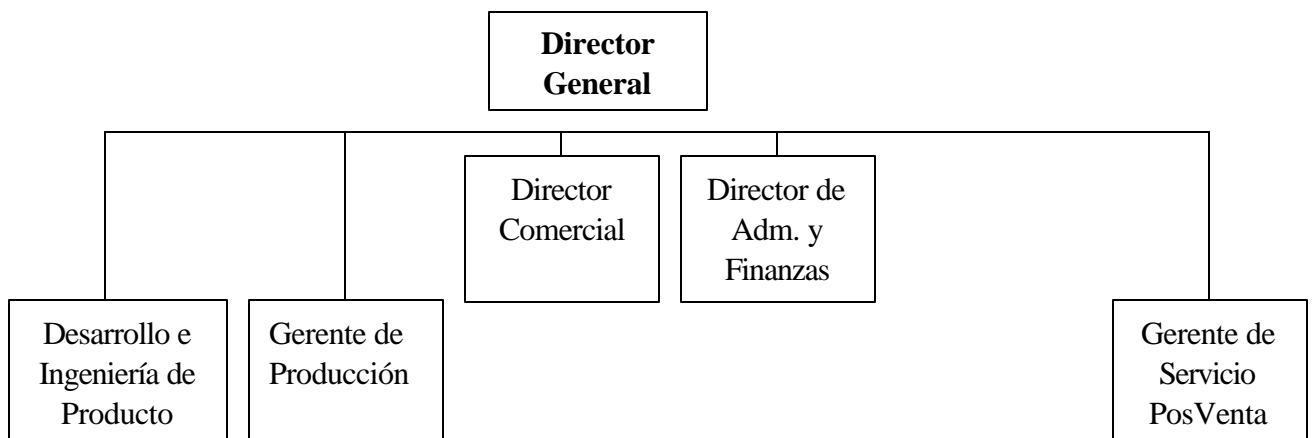
Los empleados haciendo sólo lo que se les dice que deben hacer; no se acepta el disenso de opinión por lo que la innovación y la iniciativa personal son desalentadas.

Las promociones se lograron más por conocimientos y simpatías personales que por valores lógicos basados en la eficiencia y profesionalidad.

Considera esta Gerente que el entorno laboral de la *B.Unit* que encontró a su ingreso es de absoluta falta de delegación y participación, con mala comunicación vertical y horizontal y que el área Productiva, a pesar de los esfuerzos del actual Gerente no escapa a esa situación.

La Gerente de RR.HH. se encontró con que el Clima Laboral de la fábrica está en niveles críticos. De las reuniones formales y charlas informales resulta claro que el clima interno y el espíritu de equipo no está pasando por su mejor momento.

La estructura organizativa que encontró Letti en la B.Unit en su primer visita, era:



Las funciones de cada área, eran las siguientes:

- **Dirección Comercial y Ventas.** Dedicada a vender los productos de *Ragazza*, principalmente a través de una red de concesionarios y representantes en cada país (*dealers* extranjeros). Tenía las siguientes áreas a cargo:
 - ✓ Gerencia de Ventas nacionales
 - ✓ Jefaturas de Ventas Exterior
 - ✓ Jefatura de Marketing.
 - ✓ Jefatura de Créditos Comerciales a cargo

- **Dirección de Administración y Finanzas:** A cargo de la administración y contabilidad de la empresa, el análisis de riesgo de los créditos a otorgar, el manejo financiero y las compras de la Cía. Con las siguientes áreas a cargo:
 - ✓ Gerencia de Administración y Control de Gestión con una
 - Jefatura de Pago a Proveedores
 - Jefatura de Contabilidad y Control de Costos
 - Jefatura de Sistemas
 - ✓ Jefatura de Finanzas, Cobranzas y Tesorería
 - ✓ Jefatura de Personal y Liquidación de Sueldos y Jornales
 - ✓ Jefatura de Compras.

- **Gerencia Desarrollo e Ingeniería de producto:** transformaba el trabajo de la División de Investigación de Casa matriz, siempre que era posible, en un nuevo producto con aplicaciones y nuevas características listas para fabricarse. Con las siguientes áreas a cargo:
 - ✓ Ingeniería de Procesos de producción y desarrollo
 - ✓ Aseguramiento de la Calidad

- **Gerencia Producción:** a cargo de la Producción en fábrica, con las siguientes sub-áreas o Jefaturas de:
 - ✓ Producción con sus jefes de Turno y sus distintas áreas de trabajo
 - ✓ Programación y Control de la Producción
 - ✓ Mantenimiento de Planta.
 - ✓ Almacenes y logística interna (recepción y expedición)

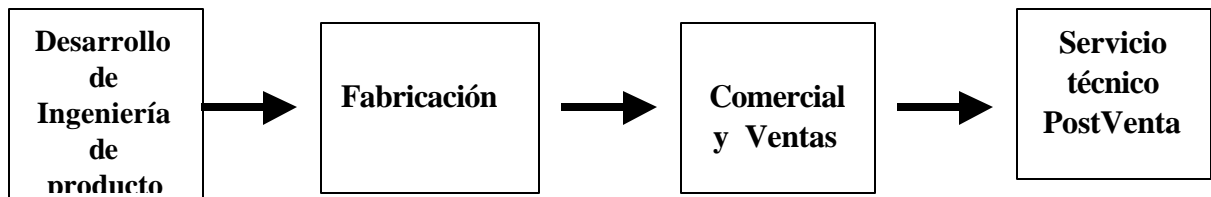
- **Gerencia Servicio Post-Venta:** encargada de la asistencia al Cliente. Con las siguientes Jefaturas a cargo:
 - ✓ Distribución
 - ✓ Reclamos

Como se sabe, Letti introdujo su primer cambio en la estructura con la creación de la Gerencia de RR.HH. y el ingreso de una mujer, ajena al rubro, como responsable de esa nueva Gerencia. J.C.Letti había estudiado a fondo en su posgrado M.B.A., los casos de éxito de la industria japonesa, y bien sabía que el éxito japonés se relacionaba más con el sentido de responsabilidad y compromiso de los trabajadores con la calidad que con los costosos robots que pintaban los vehículos y los carros automáticos de entregas.

Letti entendía que el compromiso del personal era fundamental para el cambio estratégico pretendido y, para lograr eso, consideró necesario que el accionar de RR.HH. sea como Gerencia y con nivel de dependencia directa del N° 1 de la empresa.

Otro cambio importante que Letti introdujo fue la confirmación que pretendía una empresa muy competitiva en cuanto a sus costos e insumos, eso requirió la transformación de la Jefatura de Compras en una Gerencia, fuera del área de Adm. y Finanzas y con nivel de dependencia del N° 1 de la empresa. Además, Marisa Paccini logró, en tiempo record, la incorporación de Marcelo Bertini como nuevo Gerente del área (profesional de 40 años, con vasta experiencia en Compras y en el rubro metalmecánico).

El siguiente escenario describe la estrategia y situación de trabajo que existían en Legnano Argentina cuando Letti la visitó por primera vez:



Cuando el área de Investigación de Casa matriz de Legnano Italia, descubrían algo que tuviera potencial de aplicación lo trasladaban al área de Desarrollo de Productos de modificación o incluso un nuevo producto, y luego la pasaba a Producción quien ideaba como asimilarlo e incorporarlo en la Producción.

Una vez que empezaba a producirse, Comercial y Ventas lo presentaba en el mercado e intentaba venderlo. Para el caso de productos o unidades vendidas con el nuevo adicional o producto, el área de Servicio proporcionaba asistencia PosVenta

El flujo de información requerido para este tipo de trabajo es una mera progresión de actitudes de no-intervención posterior en el paso de un área a otra área. Es una especie de secuencia lineal en un solo sentido.

❑ **Necesidad precipitante**

Cuando Letti asumió la responsabilidad total de la B.Unit de **Ragazza** en Legnano Arg., tenía conciencia plena que debía trabajar a fondo en tres aspectos que consideraba imprescindibles para el éxito de su gestión:

- ✓ Una nueva estrategia competitiva para saber hacia donde ir, y como lograrlo.
- ✓ Una nueva estructura para llevar a cabo las estrategias en forma eficiente y eficaz.
- ✓ Una nueva cultura para motivar a su gente y dinamizar la organización.

Su percepción de la situación encontrada es que sin un replanteo total del negocio, y sin nuevas formas de pensamiento en los niveles gerenciales y una rápida adecuación del resto, la B. Unit y la Branch no podrá sobrevivir por más de tres años.

La realidad es que duraría menos, puesto que los accionistas, ya cansados de los malos resultados, no permitirían tal situación, y J.C.Letti consideraba que sólo tenía crédito de los accionistas por dos años.

Una vez que logró con el equipo de trabajo gerencial la articulación de una nueva Visión global, y luego de haber trazado una estrategia clara y creado el conjunto de objetivos estratégicos primarios en las A.C.R. de la empresa, J.C. Letti se abocó al proceso de diseño de la organización.

Letti sabía que debía realizar cambios imprescindibles en la estructura y en el plantel gerencial para lograr su objetivo de largo plazo, pero decidió brindar a todos los gerentes la posibilidad de adaptarse al cambio necesario de Cultura.

Lo que sí ha dejado en claro a todos ellos (y a los Directores de Administración y Comercial en especial), es que quiere una estructura plana y ágil (no más Directores, todos los gerentes al mismo nivel).

Para reafirmar el concepto del nuevo estilo y cambio de cultura buscados dentro de la empresa, Letti dio un primer mensaje fuerte con la eliminación del cargo de Director General que el mismo ocupaba, y lo reemplazó por el cargo de Gerente General.

La filial argentina de la Consultora Internacional que asesora a la Casa Matriz, mantuvo al mismo Consultor Senior que trabajó como facilitador ó conductor en el evento estratégico (work-shop en Córdoba). Este Consultor colaboró estrechamente con Letti y procedió a elaborar **el Análisis Preliminar** que sirve de base para el proceso de diseño organizacional

- Su trabajo de **análisis preliminar** arrojó un flujo de información ideal que se requería para satisfacer las nuevas demandas competitivas.

Debido a la intensificación de la competencia y las nuevas y mayores exigencias de los Clientes, el trabajo de Desarrollo de Producto; Producción, Comercial, PostVenta y de Administración y Finanzas tiene que modificarse.

En lugar de estar desarrollando modificaciones y/o productos en un confortable aislamiento, Desarrollo de Productos debe estar en contacto permanente con el personal de Comercial y Ventas para entender las demandas de los Clientes que varían constantemente. También necesitan saber que modificaciones o innovaciones ofrecen los competidores y a qué precios, para trabajar con Producción y ver si es posible producir el nuevo producto o la modificación a un costo competitivo.

Desarrollo de productos también necesita información de servicios Postventa respecto al rendimiento de los productos con sus modificaciones en el campo y sobre los problemas acaecidos y las inquietudes o sugerencias de los Clientes.

A su vez, Adm. Y Finanzas debe estar atenta a las condiciones financieras de mercado, informando a Comercial y trabajando en conjunto con dicha área para poder generar paquetes de servicios financieros para los Clientes, cada vez más competitivos, que generen un auténtico valor agregado.

En virtud de la naturaleza dinámica del mercado, el intercambio de información interna entre todas las áreas tiene que ser continuo y a nivel horizontal. Las exigencias cambiantes del mercado han alterado profundamente el ritmo y los modelos de procesamiento de información requeridos.

La segunda parte del análisis preliminar del consultor, se abocó a detectar el **'sociograma'** actual de la empresa, y resumió las actuales conexiones informales:

- a) El gerente de ventas nacionales no toma decisiones, sino que las consulta siempre con su Director (Es pariente del mismo). Tiene una mala reputación interna, no es respetado y mantiene una postura distante con el Jefe de Marketing
- b) El jefe de Ventas exterior privilegia la opinión del Jefe de Marketing. Mantienen una excelente relación personal y profesional. Su relación con el Gerente de ventas nacionales no es buena.
- c) El jefe de Finanzas, Cobranzas y Tesorería mantiene una relación muy cercana con el Director Comercial (este Director fue quien lo hizo ingresar). Le reporta toda la información acerca de las cobranzas, y también de lo que sucede en la dirección en que trabaja.
- d) La relación de los dos Directores es fría y distante. Tienen posiciones diferentes con respecto a los créditos que se otorgan.
- e) El jefe de Personal es un muy buen profesional en su trabajo y además con un excelente trato con toda la organización.
- f) El gerente de Desarrollo e Ingeniería mantiene una postura de 'celo profesional' con el Gerente de Producción. A ambos les cuesta ponerse de acuerdo en las decisiones. Sin embargo, no hay excesos de agresión en sus disputas.
- g) El jefe de Programación de la producción no se habla con el jefe de Turno de fabrica de la mañana., y mantiene una postura distante con los otros. Es un Jefe resistido por los jefes de Turno y no tiene aceptación entre sus tres subordinados.
- h) El jefe de Mantenimiento mantiene una muy estrecha relación con el Gerente de Producción, y lo ayuda en temas laborales ajenos a su exclusiva incumbencia.
- i) El gerente de Servicio Postventa y el Gerente de Producción no se hablan, salvo los casos extremos en reunión de gerentes. A su vez, este Gerente de Servicio tiene una relación muy estrecha con el Director Comercial, y toma siempre en cuenta sus comentarios para su trabajo.
- j) El nuevo Gerente General trabaja regularmente con la nueva gerente de RR.HH. y con el nuevo Gerente de Compras.
- k) Ambos gerentes mantienen una buena relación con el Director de Adm. Y Finanzas, con el Gerente de Producción y con el gerente de Desarrollo e Ingeniería.
- l) La Gerente de RR.HH. mantiene buenas relaciones con todos los mandos altos e intermedios de la organización

Con los resultados de los informes del Consultor, Letti decidió armar un equipo de trabajo de rediseño de la organización con todos los Gerentes.

Previo a eso tomó la decisión de separar de la organización al Director Comercial, quien se había opuesto al cambio de nivel (de Director a Gerente) y encomendó a la Gerente de RR.HH. la implementación de la oferta de la representación comercial en Uruguay para dicha persona. El costo de la desvinculación fue abonado parte en efectivo y parte en repuestos para la nueva representación en el vecino país.

Al Gerente de Ventas nacional se le ofreció ser representante y distribuidor en la zona Sur del país. Como no aceptó, se procedió a su inmediata desvinculación.

El Jefe de Marketing fue designado para tomar el puesto del área comercial en el equipo de trabajo.

□ **CONSIGNAS para el desarrollo del TRABAJO PRÁCTICO**

En cada grupo de Trabajo, se formarán las respectivas Gerencias de área de la empresa y deberán cumplimentar todo el Programa de Trabajo que se describe a continuación:

1. Concluir la etapa del **Análisis Preliminar** presentado por el Consultor detallando la identificación específica de los problemas actuales que el rediseño de la organización debe corregir.
2. **Diseño estratégico de la organización:** realizar un análisis de las necesidades generales de procesamiento de la información en función del nuevo entorno de la organización. Este análisis debe servir de base para los siguientes cuatro pasos:
 - 2.1- **Establecer los criterios de diseño:** redactar los enunciados que el nuevo diseño se propone lograr.
 - 2.2- **Decisiones de Agrupamiento:** diseñar diferentes (dos al menos) alternativas de agrupamientos estratégicos, en los dos primeros niveles(Gerencias y Jefaturas)
 - 2.3- **Decisiones de Conexión estructural:** para cada una de las alternativas de agrupamiento elegido, formular las conexiones estructurales elegidas como necesarias y/o adecuadas.
 - 2.4- **Análisis de los efectos:** Para cada uno de los dos diseños desarrollados, evaluarlos en función de su posible congruencia con los demás componentes formales e informales (el 'sociograma' actual) de la organización.
 - 2.5- **Elección del Diseño:** En función del punto 2.4 anterior, seleccionar un modelo de diseño elegido y justificar las razones de su elección
3. **Diseño Operativo:** dado que el modelo de diseño estratégico elegido reconfigura totalmente la organización, detallar cómo fluirá la información dentro de la organización, por medio de lo siguiente:
 - 3.1- **Los procesos gerenciales estratégicos** (flujos de control descendentes y ascendentes) necesarios para el funcionamiento de la nueva organización.
 - 3.2- **Los procesos gerenciales de negocios:** los flujos de trabajo transversales de entrada, proceso y salida necesarios y con la interdependencia de tareas necesaria para su efectivo funcionamiento.
 - 3.3- **Los procesos administrativos de apoyo:** los flujos de trabajo horizontales o de asesoramiento necesarios para transformar el nuevo organigrama en una organización que funcione como un solo cuerpo integrado.

3.4- Sistemas: detallar los sistemas necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos involucrados, como ser: Sistemas informáticos, sistemas de retribución, evaluación y capacitación de RR.HH

4. **Implantación del nuevo diseño.** Con los cambios recientemente introducidos en la estructura organizacional por Letti, detallar en un gráfico lo siguiente:

4.1- La estructura organizativa que encontró Letti a su llegada a Legnano Arg.

4.2- La estructura informal o 'sociograma' existente en ese momento.

4.3- La estructura de transición o de pase generada con los cambios que impuso Letti en el área Comercial, en Compras, en RR.HH.

4.4- La nueva estructura diseñada por el equipo gerencial, en los puntos anteriores.

4.5- Establecer un plazo estimado de implantación de la nueva estructura y justificar dicho plazo en función de las necesidades de Legnano Arg.

4.6- Generar, si corresponde, el mecanismo de retroalimentación necesario para que el equipo gerencial de diseño controle la eficaz implantación del cambio.
