

1) Diagnóstico inicial

Ante fallas de eficiencia operativa, duplicidad de funciones, baja productividad y desarticulación entre áreas, el primer hallazgo sin “culpar” a personas, es que el problema suele ser sistémico: estructura + procesos + mecanismos de coordinación + cultura/estilo de liderazgo no están alineados.

Por eso, el diagnóstico inicial debe separar síntomas (retrabajos, tiempos largos, “doble validación”, conflictos entre áreas) de causas raíz (diseño de roles confuso, procesos mal definidos, incentivos contradictorios, estructura que promueve silos, o falta de sistemas/indicadores compartidos).

Hipótesis preliminares (a validar con evidencia):

- La duplicidad proviene de una ambigüedad de responsabilidades (roles, autoridad de decisión y fronteras entre áreas).
- La baja productividad está asociada a cuellos de botella y retrabajo por procesos no estandarizados (o por exceso de controles no inteligentes).
- La desarticulación se explica por falta de objetivos compartidos e indicadores transversales, además de una coordinación inter-áreas débil (comités sin decisiones, reuniones sin acuerdos).

Como “línea base”, se deben capturar KPIs actuales: tiempos de ciclo, % retrabajo, costo operativo por proceso, productividad por unidad, cumplimiento de SLA internos, rotación/ausentismo (si aplica), y percepción de colaboración (encuesta corta).

2) Marco de análisis

Para abordar un problema complejo de reestructuración organizacional, propongo un marco integrador de tres lentes (estrategia–procesos–personas), porque la reestructura efectiva debe alinear lo que la empresa quiere lograr con la forma real en que opera.

Lente A. Procesos (eficiencia real):

- Mapeo de procesos (macro/meso/micro) para evidenciar redundancias, cuellos de botella e ineficiencias.
- Benchmarking interno (comparación entre áreas) y, si es viable, benchmarking funcional/competitivo para dimensionar brechas.

Lente B. Diseño organizacional (roles y coordinación):

- Claridad de responsabilidades (RACI), autoridad de decisión, niveles de escalamiento, y estructura de gobierno (comités, dueños de proceso).
- Revisión de “interfaces” críticas: handoffs, aprobaciones, dependencias y criterios de priorización.

Lente C. Personas y cambio (adopción sostenible):

- Gestión del cambio para reducir resistencia, desarrollar capacidades y asegurar sostenibilidad (comunicación, capacitación, acompañamiento y refuerzo).
- ADKAR como guía práctica para la adopción individual (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement).

Para “ordenar” el análisis consultivo y hacerlo defendible, puede usarse un proceso tipo Definir–Recolectar–Clasificar–Analizar–Validar–Interpretar–Recomendar, conectando datos con decisiones.

3) Propuesta metodológica (diagnóstico → intervención → evaluación)

Alineada al ciclo de consultoría (diagnóstico, diseño, implementación y seguimiento), la metodología se ejecuta en 4 fases, con entregables claros y decisiones fundamentadas:

Fase 0. Contrato psicológico y gobierno del proyecto (1–2 semanas)

- Definir alcance, objetivos, criterios de éxito, riesgos, confidencialidad y plan de trabajo (qué sí y qué no se tocará).
- Identificar stakeholders y mapa de relaciones (quién decide, quién influye, quién ejecuta) para evitar bloqueos y asegurar gobernanza.

Fase 1. Diagnóstico profundo (3–6 semanas)

Métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos):

- Datos: KPIs operativos, costos, carga de trabajo, tiempos de ciclo, backlog, incidencias.
- Campo: entrevistas a directivos/mandos/operación, shadowing y observación, y talleres de mapeo.

Herramientas clave:

- FODA para alinear lectura interna/externa y construir prioridades con actores clave.
- Mapas de procesos para documentar el “as-is” y evidenciar duplicidades y cuellos de botella.
- 5 porqués para bajar a causa raíz (no quedarse en “falta de compromiso” o “mala comunicación”).

Entregable de fase: “Mapa claro del problema” con causas raíz, impacto y oportunidades (quick wins vs cambios estructurales).

Fase 2. Diseño de la reestructura y plan de transición (3–5 semanas)

- Definir “to-be” con opciones (no una sola): alternativa conservadora, intermedia y transformacional.
- Evaluarlas con criterios: impacto, costo, tiempo, riesgos y viabilidad cultural.
- Diseñar:

- Nuevo organigrama (si procede), roles y perfiles, RACI por procesos críticos, y “dueños de proceso”.
- Mecanismos de coordinación: comités con mandato, cadencia de reuniones y tableros (dashboards), escalamiento y acuerdos de servicio internos (SLA).
- Hoja de ruta (90 días / 6 meses / 12 meses).

Gestión del cambio integrada:

- Aplicar ADKAR para asegurar adopción: crear conciencia y deseo (por qué), desarrollar conocimiento y habilidad (cómo), y reforzar (control y reconocimiento).
- Complementar con principios de Kotter (urgencia, coalición guía, note de visión y anclaje del cambio).

Fase 3. Implementación y estabilización (8–16 semanas)

- Pilotos por proceso/área crítica (evitar “big bang” si el riesgo operativo es alto).
- Capacitación + acompañamiento operativo + ajustes por aprendizaje en campo.
- Tecnología como habilitador (no como fin): tableros, gestión de tickets, flujos de aprobación, repositorio único de procedimientos.

Fase 4. Seguimiento, transferencia y cierre (4–8 semanas)

- Auditoría de adopción (ADKAR) y revisión de KPIs vs línea base.
- Lecciones aprendidas y transferencia de la capacidad interna para sostener mejoras.

4) Evaluación de impacto

Para que la reestructura sea defendible, la evaluación debe medir resultado + adopción:

- Eficiencia: -X% tiempo de ciclo, -X% retrabajo, -X% costo por proceso.
- Productividad: +X% output por FTE (Full Time Equivalent) se refiere a la medida de carga de trabajo de un empleado a tiempo completo, cada empleado está produciendo un X% más de unidades, tareas o servicios en el mismo periodo de tiempo y el +X% cumplimiento de SLA (Service Level Agreement), significa el Acuerdo de Nivel de Servicio mediante un contrato que define los niveles de calidad, tiempo de respuesta o disponibilidad acordado entre un proveedor y un cliente, el equipo ahora cumple con los tiempos y estándares de calidad acordados un X% más de veces o con mayor precisión que antes.
- Coordinación: reducción de escalaciones, menor tiempo de decisiones, cumplimiento de acuerdos inter-áreas.
- Personas: clima/colaboración, rotación, ausentismo; y “salud del cambio” con ADKAR (porcentaje de equipos que alcanzan Awareness/Desire/Knowledge/Ability/Reinforcement).

Adicionalmente, un marco de consistencia y alineación organizacional por ejemplo, el Modelo 7S de McKinsey ayuda a verificar que estrategia, estructura, sistemas, habilidades, estilo, personal y valores

compartidos estén alineados, evitando que la reestructura sea solo un ajuste de organigrama, sin impacto operativo real.

En resumen, sí las 7S no están alineadas, la estrategia no funcionará eficientemente. Si están alineadas, la organización logra una mayor consistencia y éxito.

5) Reflexión personal

Una reestructuración organizacional suele fallar cuando se convierte en un ejercicio “estético”: mover cajas del organigrama, renombrar puestos y emitir comunicados, sin tocar lo que realmente genera fricción: procesos mal diseñados, decisiones sin dueño, incentivos cruzados y ausencia de indicadores comunes.

En mi experiencia como consultor, el riesgo más grande es la presión por “solucionar rápido”, porque empuja a diseñar estructuras sin comprender el funcionamiento real del trabajo. Si el diagnóstico no profundiza en causas raíz, la organización termina con la misma operación defectuosa, pero con nuevos nombres, y además con desgaste político y desconfianza hacia futuras iniciativas.

También he observado que la duplicidad no siempre es “ineficiencia” pura: a veces nace como mecanismo informal de control ante errores previos o falta de confianza entre áreas.

Por eso, el enfoque correcto es equilibrar dos principios: rigurosidad analítica (datos, mapeo, criterios de decisión) y sensibilidad relacional (escucha, negociación, manejo de conflictos, claridad de expectativas).

La consultoría efectiva no es imponer; es construir una solución con el cliente, asegurando ética, transparencia y responsabilidad profesional.

Finalmente, considero que una reestructuración “bien hecha” deja un activo más valioso que el organigrama: deja capacidad instalada.

Es decir, que el cliente pueda seguir mejorando sin depender del consultor: con dueños de proceso, tableros, rutinas de gestión y habilidades para sostener el cambio.

Ahí es donde la consultoría genera valor real: cuando convierte una crisis de coordinación en un sistema de operación más simple, medible y adaptable al futuro.