

¿Qué es la estructura funcional?

Busca dar protagonismo a unas funciones de negocio a las que se destina la mayor parte de los recursos y que se ven apoyadas por funciones no core, que son necesarias, pero dan un soporte transversal a los distintos negocios.



FUNCIONES CORE

COMERCIAL

Vende con margen

MARKETING

Crea marcas y un marketing mix

OPERACIONES

Fabrica y distribuye eficientemente

FUNCIONES SOPORTE

SERVICIOS CORPORATIVOS

Finanzas

RRHH

Estrategia

Sistemas

Auditoría Interna

D. Legal

Especializar
Eficientar
Externalizar

¿Qué aporta la estructura funcional?



Habitualmente, veníamos de organizaciones verticales, con un Director de Unidad de Negocio que hacía de CEO de su línea de producto, con sus propios servicios de apoyo. Hoy día se evoluciona hacia la renovada estructura matricial, que tanto se ha utilizado en negocios como la Consultoría.

Como se aprecia en el gráfico, la estructura matricial permite una eficiencia en costes:

Organización: Unidades de Negocio		Organización: Matricial · Funcional
	Transversalidad	
	Eficiencia	
	Responsabilidad sobre la CCRR del negocio	
	Visión y planificación a largo plazo	

¿Por qué están volviendo este tipo de organizaciones?

La complejidad (multiplicidad de categorías y productos, geografías y canales de distribución) y el contexto de presión en márgenes derivada de la inflación obliga a buscar la mayor eficiencia en costes y al alineamiento y consenso entre áreas funcionales para tomar las mejores decisiones.

¿Qué riesgos implica?

La cultura del consenso y el hecho de centrarse en una función puede “desdibujar” la responsabilidad sobre la rentabilidad de los productos. ¿Cómo se coordinan Marketing y Comercial? ¿Cómo se rinden cuentas entre los equipos? ¿Quién es responsable de la P&L de una marca?

¿Cuáles son las **claves** para implantarla?



Dada la dificultad de cualquier transformación, esta pregunta da para una larga conversación...

Pero si tenemos que mojarnos, te damos estas 3 claves:



Encaje empleado-puesto

Debemos ser realistas y pensar que gran parte de la **plantilla actual** tendrá que **poner en marcha** la nueva organización. Pero las **personas no deben condicionar el organigrama**. Por eso es preciso:

- Definir qué **capacidades** son necesarias en cada puesto, nuevo o existente
- Validar, con un **assessment**, si cada ocupante del puesto cumple el perfil
- Desarrollar **planes de acción** desde antes del inicio de la organización
- Llegado el caso, **plantear cambios** de puesto o salidas y entradas.



Aclaración de responsabilidades

No todo el mundo está preparado para ser transparente con sus números o pedir opinión a personas con menor status en la organización.

Una organización funcional establece **dinámicas de trabajo que pueden ser nuevas** para una gran parte de la plantilla, por lo que se requiere de un trabajo de acompañamiento grupal y un **seguimiento individual**

El progreso de los empleados no seguirá el mismo ritmo, de ahí que sea importante definir unos objetivos de transformación por puesto.



Transformación cultural

En una nueva organización, **habitualmente se definen funciones y responsabilidades** hasta cierto nivel, pero quedan por definir **gran cantidad de grises** que ralentizan o impiden su funcionamiento.

Debemos **tener respuesta para preguntas concretas** como: ¿Qué KPIs miden el éxito de cada área? ¿Quién toma cada decisión relevante para el negocio? ¿Hasta qué punto llega cada uno? ¿Cuándo se informa a otro equipo, cuándo se pide opinión, cuando pueden vetar una decisión?