



A lo largo de la Historia, las organizaciones se han adaptado al contexto en que debían operar y han centrado sus esfuerzos en resolver las cuestiones que eran críticas en ese momento. Así, durante la Industrialización, los modelos organizativos estaban alineados con la preocupación de las Compañías por alcanzar un grado de eficiencia máximo y por el predominio de formas de producción masiva¹. Lo habitual entonces era adoptar modelos organizativos jerárquicos, que establecían un patrón de cadena de mando, en el que las órdenes de la alta dirección descendían y se ejecutaban escaladamente hasta llegar al último nivel de la estructura organizativa. Esta estructura limitaba los fallos en un momento en que el óptimo funcionamiento de la cadena era lo prioritario.

Con el paso del tiempo, y ante la necesidad de adaptación al nuevo entorno, otras formas de organización menos rígidas fueron tomando protagonismo. Surgían así las estructuras matriciales, en las que se divide la autoridad, de manera que cada uno de los empleados de las organizaciones que adoptan este modelo responden a dos supervisores: uno funcional y uno de proyecto. Como ventajas, esta estructura permite que las personas colaboren de manera flexible a través de diferentes proyectos o productos y que la información y los recursos viajen de forma más fluida entre las áreas funcionales.

Hoy podemos decir que nos encontramos en un nuevo contexto: la evolución que ha experimentado el mundo del trabajo en los últimos años se ha producido a un ritmo frenético (si comparamos con periodos anteriores) y en un grado de profundidad

¹ "Structured for success: how the structure of today's professional organizations are changing", Tom Coughlan & Mercy College, 2015

Gestión del cambio



considerable, debido al efecto que estos cambios, en el entorno macroeconómico cada vez más global, tiene en las organizaciones.

Se abre así un nuevo paradigma, que para algunos supone la nueva revolución industrial (la cuarta), en el marco de una sociedad integrada por personas permanentemente conectadas a la red mediante distintos dispositivos electrónicos, y en la que términos como *cloud*, *mobile*, *social media*, *Internet Of Things* y *big data* están presentes a diario, modificando profunda y rápidamente la configuración de la vida social.

Los cambios tecnológicos, los cambios sociales y los cambios demográficos están provocando también una evolución tanto del concepto del trabajo² como de las

² "Elementos de diseño organizativo en el nuevo entorno: buscando la simplicidad" Capital Humano n°313, octubre 2016



El impacto de las nuevas estructuras organizativas 'en red'

organizaciones: organizaciones más simples, más personalizadas y flexibles, más abiertas (interna y externamente) y menos convencionales.

El *World Economic Forum*, publicaba una investigación³ a comienzos de año, en la que se aportaban predicciones para los distintos sectores, de cómo será el trabajo en el futuro. A gran escala algunos de los datos más relevantes hablan de la destrucción de 7 millones empleos (especialmente trabajos de oficina unos 5 millones) en el mundo, pero también se crearán más de 2 millones de nuevos puestos relacionados con la tecnología. También, sostiene que el 35 por ciento de las capacidades que utilizamos para el trabajo "en la oficina" están cambiando y que no son las que nos van a hacer falta en poco tiempo, siendo "resolución de problemas" y "pensamiento crítico" las habilidades más demandadas a futuro.

³ "The Future of Jobs", World Economic Forum 2016

Por todo esto, a la hora de definir, revisar, adaptar las estructuras organizativas, las Compañías deben poner el foco en nuevos aspectos a los tenidos en cuenta hasta ahora como son: la colaboración, la transparencia de información, la innovación, la agilidad e inmediatez, la autonomía, la flexibilidad, etc., cuestiones que han hecho necesario replantearse el modelo jerárquico, y dar paso a otras formas de organización: los modelos "redárquicos", nuevas estructuras organizativas que gráficamente se asemejan a una "red".

Esta nueva estructura, en red, no se basa en **relaciones de dependencia** jerárquica establecidas por posiciones de poder y autoridad, sino en un orden emergente que nace de manera natural, no impuesto de arriba hacia abajo. Un nuevo **marco de contribución basado** en la confianza, la credibilidad, la comunicación transparente y, en definitiva, el **aporte de valor real de cada profesional al proyecto**. La colaboración, por ejemplo, pasa

a ser masiva, porque las tecnologías sociales posibilitan el aporte de contribuciones individuales y permiten que las personas puedan auto-organizarse y movilizarse alrededor de intereses y metas comunes⁴.

Otro de los rasgos que caracterizan este nuevo modelo es la **multidireccionalidad** de la interrelación entre los agentes que participan en él: los agentes se interrelacionan entre sí de manera **abierta y distribuida**, aprovechando las conexiones interpersonales que surgen de forma natural, al contrario de lo que sucedía en los modelos jerárquicos, donde las relaciones están establecidas de manera previa y formal.

Hoy, no hay un modelo mejor o peor que el otro, sino que cada uno será el idóneo en función de los aspectos que la compañía quiera fomentar. La ventaja del nuevo modelo “en red” es que ofrece una estructura más adecuada para resolver problemas complejos que requieren de un grado de innovación y colaboración que los modelos jerárquicos no fomentan. La puesta en marcha de una estructura organizativa en red impacta en la estrategia de gestión de personas y en muchos de sus procesos.

A grandes rasgos, destacan:

- La creciente importancia del **trabajo flexible** como modelo de trabajo: los modelos colaborativos en red, entendidos tanto desde el punto de vista del teletrabajo como de relaciones contractuales mucho más breves (por proyectos, etc.).
- Las estrategias de **Employer Branding**, mucho más dirigidas a personalizar la oferta de valor a cada “perfil” y con estrategias de “marketing” mucho más directas.
- La importancia de **selección** de perfiles con preferencia por la autogestión del trabajo y la capacidad de

trabajo en equipo para cubrir el aumento del número de posiciones que requieren estas competencias.

- La nueva forma de organización del trabajo, en la que el contacto entre los profesionales es mucho más continuo, hace necesario un rediseño de la **evaluación del desempeño**, requiriendo que ésta sea una práctica de gestión más regular (por proyecto), incluso inmediata.
- La evaluación del **compromiso** de los profesionales con la organización debe contemplar el nuevo contexto al que ésta se enfrenta: se tiene que conocer el impacto en el sentimiento de orgullo de pertenencia y gestionarlo en proyectos mucho más acotados en el tiempo, con un alto grado de personalización de la oferta, buscando experiencias de trabajo únicas (*employee experience*).
- La **política retributiva** debe focalizarse en compensar los resultados obtenidos, y no tanto las tareas desempeñadas, dado que el mayor grado de autonomía que se concede a los profesionales puede hacer que las funciones varíen de unos proyectos a otros.
- La **comunicación**, tanto interna como externa, tiene lugar cada vez más a través de canales online

El nuevo modelo “en red” ofrece una estructura más adecuada para resolver problemas complejos que requieren de un grado de innovación y colaboración

donde el volumen de información que se genera y la inmediatez con la que se producen las noticias hace que los profesionales se sientan abrumados por el exceso de información. Así, es clave identificar no sólo qué necesitan saber los profesionales y cuál es el canal más adecuado para cada colectivo, sino buscar procesos mucho más eficientes y personalizados.

Por ello, hoy es necesario adoptar un enfoque organizativo dual: una estructura organizativa que proporcione una base de estabilidad, pero que vaya incorporando, de forma paulatina, este tipo de estructuras en red y que nos permita poner en marcha y adaptar los procesos de gestión de personas a ellas y al nuevo concepto de trabajo que está surgiendo. ■

⁴ “Redarquía: las nuevas organizaciones duales” José Cabrera, 2015