



Cristina Hebrero,
Directora de
PeopleMatters.

El entorno actual de turbulencia económica, tecnología disruptiva, globalización, incertidumbre y altísima competencia, constituye un contexto en el que las organizaciones buscan la manera de adaptarse permanentemente para crecer y asegurar la sostenibilidad de sus negocios.

Actualmente, las compañías operan en un entorno de complejidad sin precedentes y permanentemente buscan fórmulas para adaptarse y lograr sobrevivir. Es frecuente que se considere la reorganización como una solución para gestionar el incesante cambio, si bien, no siempre con el éxito esperado. Hasta ahora los procesos de reorganización acababan frecuentemente trasladando parte de la complejidad del entorno a la organización interna de las compañías (incrementando los niveles de responsabilidad, añadiendo nuevos reportes funcionales a los jerárquicos ya existentes, creando estructuras matriciales más complejas, introduciendo nuevas necesidades de *reporting* a la corporación, etc.). Todo ello resultaba en una mayor burocracia, más rigideces y lentitud en la toma de decisiones, cuando se trata precisamente de lo contrario: de buscar la simplicidad organizativa.

Las tendencias del mundo que viene contemplan un nuevo entorno de trabajo en el que se impone una organización:

- **más simple** (en las estructuras, en los procesos, en los sistemas, etc.)
- en el que la gestión de personas es **más personalizada y flexible** para adaptarse a diferentes realidades.
- una organización **más abierta**, interna y externamente, basada en la colaboración.
- una organización **menos convencional**, con nuevos valores, en la que prima la “libertad” del individuo vs. el “control” del empleador.

Gestión del cambio



El diseño organizativo tiene importantes implicaciones en cuanto a su capacidad para facilitar y promover los nuevos entornos de trabajo o por el contrario, constituir una barrera implacable para el cambio.

La búsqueda de la simplicidad organizativa conlleva una serie de elementos de diseño hacia los que hay que tender. Algunos de los más relevantes se comentan a continuación:

1. **La arquitectura general de la organización debe trasladar un mensaje claro e inequívoco sobre cuál es la prioridad del negocio.** Cuando la arquitectura es compleja y no permite entender rápidamente dicha prioridad, esto significa que debemos actuar. Si la prioridad de la compañía es la expansión geográfica y prima la adaptación a las necesidades locales, es



Elementos de diseño organizativo en el nuevo entorno: Buscando la simplicidad

probable que nos encontremos con una estructura organizativa que diferencia unidades de negocio por regiones o grupos de países. Sin embargo, cuando la prioridad es adaptarse a las necesidades de diferentes tipologías de cliente (independientemente de su localización geográfica), encontraremos una estructura por tipo de cliente, que trasciende las geografías. Cuando encontramos estructuras organizativas que mezclan al mismo nivel geografías, con mercados, con tipología de negocios y/o funciones, esto puede indicar que las prioridades estratégicas no están claras, por lo que será muy difícil alinear la organización con los objetivos de negocio. Por ello, una organización más simple debe de ir precedida siempre de una estrategia de negocio clara. Una vez comprendida la estrategia podremos avanzar en alinear la organización con las metas de negocio.

2. **Definir estructuras organizativas sencillas implica establecer una jerarquía de niveles jerárquicos reducida. Unas líneas de reporte claras y un amplio “span/ámbito de control” aseguran la sencillez organizativa necesaria.** Las compañías que establecen numerosos niveles jerárquicos están ralentizando el proceso de toma de decisiones y restando agilidad a la compañía. Esto está directamente relacionado con un “ámbito de control” estrecho (pocos reportes directos) lo que provoca la tendencia a trabajar en “silos” y a no favorecer la cooperación y colaboración entre áreas.

La complejidad del entorno conlleva muchas veces incrementar el número de niveles jerárquicos. Por ejemplo, cuando una compañía incrementa su expansión geográfica se establecen estructuras regionales y se suele nombrar

un Director Regional por encima de los Responsables de País o “Country Managers”, sin modificar en esencia el rol de estos últimos. Esta tendencia a crear más capas organizativas se percibe erróneamente como una oportunidad para dar “más carrera profesional” a los empleados.

El problema radica en que cuantos más niveles jerárquicos definamos menos valor añadido aporta cada nivel. En las organizaciones muy verticales las diferencias de aportación de valor o de contribución por nivel son escasas y la complejidad organizativa añadida supone un freno a la agilidad

y flexibilidad que se requiere. Gran parte del tiempo se dedica a “controlar” el trabajo de otros y a “reportar” información hacia arriba, en lugar de poner el foco en buscar soluciones creativas a problemas complejos.

Las organizaciones del futuro necesitan estructuras más planas y ligeras, que favorezcan el dinamismo del negocio, sobre la base de una mayor “libertad” del profesional. Estas organizaciones tienen menos niveles directivos y por lo tanto mayores ámbitos de control (número de reportes directos), lo que favorece la iniciativa, el grado de autonomía y la creatividad en la organización. Cuando un directivo tiene un elevado número de reportes directos, dichos empleados tienen más oportunidades para demostrar iniciativa, buscar soluciones y trabajar con autonomía. En este tipo de organizaciones prima la meritocracia en lugar del “presencialismo”. El jefe no está preocupado de si su colaborador está o no en la oficina (presencialismo), sino de conseguir resultados a partir de la contribución de sus colaboradores que deberán trabajar en entornos ambiguos e inciertos y con menos supervisión directa.

3. Otro elemento a considerar cuando pretendemos simplificar la organización es clarificar los roles y responsabilidades de cada uno. Si queremos que haya más cooperación y colaboración entre áreas, porque consideramos que esto ayudará a adaptarse mejor a los cambios del entorno, es im-

prescindible que cada uno entienda perfectamente su propio rol y conozca quién es responsable de qué a lo largo y ancho de la compañía. Para ello, los roles de la compañía deben definirse con claridad en términos de responsabilidades, toma de decisiones, indicadores

de desempeño, etc.

Las organizaciones del futuro necesitan ser más sencillas, pero no por ello se debe huir de concretar qué aporta cada rol y cuáles son sus responsabilidades, porque esta es la única vía para asegurar la necesaria claridad organizativa y colaboración entre áreas. La improvisación y el

caos organizativo no es la solución para definir organizaciones simples y flexibles. Se trata de aportar claridad, para lo cual es necesario un ejercicio de concreción.

El diseño organizativo tiene importantes implicaciones en cuanto a su capacidad para facilitar y promover los nuevos entornos de trabajo

4. Por último, cualquier rediseño organizativo debe atender a la fase de implantación. Las compañías se embarcan en procesos de reorganización con el fin de ejecutar la estrategia del negocio y mejorar el desempeño organizativo. Por ello, la fase de implantación de las nuevas estructuras organizativas es clave. Sin embargo, **hay que evitar reorganizarse cuando la crisis ya ha llegado.** Es necesario prevenir y llevar a cabo la reorganización con antelación y casi como un ejercicio saludable periódico, que persigue responder a los cambios del entorno con la mayor agilidad posible. Siempre tendremos mayores posibilidades de éxito cuando la reorganización se lleva a cabo en contextos económicos favorables que si esperamos a acometer el cambio cuando ya es inevitable una reestructuración.

Una reorganización exitosa permitirá a la compañía consolidar sus fortalezas y ganar o asentar las bases de su ventaja competitiva. Sin embargo, la manera de reorganizarse hoy en día debe responder a la concepción del trabajo del futuro, en la que se imponen organizaciones más simples, más flexibles, más abiertas y menos convencionales. ■