

## Arquitectura Organizacional

21 de Julio de 2007

Mi organización es mi mejor arma estratégica. De hecho, yo me atrevo a suscribir una afirmación incluso más drástica: "mi organización es mi estrategia".

Una organización bien diseñada y bien implantada es la mejor arma de eficiencia y competitividad de una empresa. Y eso es así porque lo que hace realmente distinta a una empresa no es tanto qué estrategia decide implantar, sino si es capaz de ponerla en práctica. Y sólo una muy buena organización permite poner en práctica una estrategia diferenciada y ganadora.

Cuando me refiero a una buena organización, quiero decir una estructura organizativa que está bien diseñada y bien implantada, y que, por tanto, funcione a la perfección, funciones "como un reloj".

Es, por tanto, perfectamente lógico defender la idea de que el máximo ejecutivo de una empresa debe invertir todo el tiempo y dinero que sean necesarios, para asegurarse que consigue tener la mejor organización, la mejor *maquinaria ejecutiva*.

Y eso debe ser así, a pesar de que ponerse a diseñar e implantar la estructura organizativa de una empresa es un trabajo duro, y a veces ingrato. Construir el **edificio organizacional** no supone dedicarse a hablar con políticos o magnates, o asistir a eventos glamorosos, sino sentarse a pensar en la organización, trabajar con consultores especializados, compartir ideas con el departamento de recursos humanos, y con todos los directivos; conocer todos los procesos y departamentos, y definir todos los detalles, porque los detalles son los que, a la postre, hacen a una organización realmente imbatible.

Después, una vez se ha **definido** la organización en el papel, y se ha **comunicado** a toda la empresa, hay que encontrar y designar a las **personas** adecuadas, estén éstas dentro o fuera de la empresa, hay que **formarlas**, hay que implantar los **equipos**, y, por último, hay que definir e implantar, también, los mecanismos de funcionamiento de lo que podríamos llamar el **gobierno organizativo**.

Recapitulando, pues, vemos que obtener una buena organización supone:

1. Definirla bien
2. Comunicarla bien
3. Encontrar a las personas adecuadas y formarlas
4. Designar y formar a los equipos más coherentes
5. Dotarlos de las reglas más acertadas de *gobierno organizativo*

Pero todo ello no es nada fácil de conseguir, y es precisamente el que sea tan difícil de conseguir lo que hace de un **Modelo Organizativo** (la componente organizativa del modelo de negocio) un elemento diferencial de ventaja competitiva. Un elemento que, además, es, por definición, por su complejidad, **muy difícil de copiar**, porque los elementos diferenciales de una organización no son obvios, no saltan a la vista; a veces si siquiera lo son para los propios directivos de esa organización, aunque sí que lo son, o al menos lo deberían ser, para su máximo ejecutivo.

Que una organización es eficiente se sabe por sus resultados, y entre los indicadores que muestran dicha eficiencia está el ratio de **beneficios por empleado**. Las empresas más eficientes tienen mayores beneficios por empleado.

En el siglo XXI, el elemento diferenciador básico, que hará que una empresa sea mejor que otra, será **el personal**, no el capital. En consecuencia, en un futuro muy próximo, si no ya en el presente, el indicador esencial de gestión que se irá imponiendo será el **ROPE (return on people employed)**, y no el hasta ahora habitual ROCE (*return on capital employed*).

En un futuro, las empresas dejarán de preocuparse del retorno que consiguen para el capital, porque éste será abundante (habrá dejado de ser un bien escaso); pasarán a preocuparse del retorno que consiguen del personal, porque éste será el recurso más escaso.

Y más allá del personal, entendido éste como fuerza bruta, será realmente **el talento** de ese personal el elemento más escaso, y en consecuencia el más caro, el elemento que habrá que cuidar con esmero: localizándolo, reclutándolo, organizándolo de modo que esté cómodo y sea efectivo, y recompensándolo adecuada y proporcionalmente por el valor aportado a la empresa.

Como consecuencia de todo ello, la clave del éxito ya no estará en gestionar bien el balance, sino en **gestionar bien “el organigrama”**. Gestionar lo mejor posible **la plantilla**, más que el capital.

Las empresas trasladarán el escenario competitivo, en parte, del mercado en el que venden sus productos, al mercado en el que compran el talento. Y el peso específico de los empleados, frente a los clientes, e incluso frente a los accionistas, se verá extraordinariamente ampliado. En ese contexto, no es de extrañar que se multipliquen las fórmulas societarias basadas en la participación de los empleados (al menos de los más “talentosos”), quizás con nuevas formas de sociedades, como las cooperativas, o fórmulas mixtas, como las sociedades comanditarias (que tuvieron un papel en el mundo empresarial en el pasado, y podrían asistir a un resurgimiento).

Para construir bien el edificio organizativo de una empresa hay que utilizar dos tipos de medidas: medidas “hard” y medidas “soft”. Las primeras conforman lo que se podría identificar, en inglés, como “organizational hardware”; y las segundas serían el “organizational software”.

### **Organizational hardware**

La parte “dura”, “hard”, del edificio organizativo, la constituyen los equipos y recursos organizativos que son la base, digamos “física”, sobre la que desarrollar la organización.

Abarca cuestiones tan prosaicas como:

- Espacio de trabajo
- Facilidades de comunicación
- Facilidades de ocio
- Equipos informáticos
- Sistemas
- Tecnología en general

Incluye todo el entorno de trabajo, que ha de estar enfocado a hacer la vida más fácil a los empleados (incluidos los directivos), a la vez que ha de ser congruente con los objetivos de excelencia en cuanto a productividad y servicio al cliente. No se trata sólo de hacer empleados más felices, sino también más serviciales y eficientes.

## Organizational software

Son los programas de actuación que conforman el modelo de gestión del ciclo integral de los empleados en la empresa:

- Definición y asignación de los niveles organizativos.
- Definición y asignación de puestos de trabajo.
- Sistemas de reclutamiento.
- Sistemas de formación.
- Sistemas de definición de objetivos.
- Sistemas de evaluación.
- Sistemas de reporting.
- Modelos de remuneración.
- Sistemas de promoción/rotación.

## Las grandes cuestiones

Al abordar el diseño organizativo hay que hacer frente a algunos dilemas clásicos. Por ejemplo:

- ¿Énfasis en la jerarquía o en la colaboración?
- ¿Enfoque de equipos por funciones, por productos o por tipo de clientes?
- ¿Muchos o pocos niveles organizativos?
- Si somos un grupo, ¿debemos actuar como una sola empresa, o cada uno de manera independiente?
- ¿Optamos por centralización o descentralización?
- ¿Qué nivel de *span* de control máximo y mínimo debemos permitir?

## Nuevos conceptos organizativos

Hemos de estar preparados para adaptar nuestra organización a los nuevos tiempos, al perfil actual de las personas a las que empleamos y al entorno social y tecnológico en que nos movemos. Por eso han aparecido nuevos conceptos organizativos, acordes con los nuevos tiempos, como, por ejemplo:

- El valor de las "asistencias" que hace una persona a otra, o un equipo a otro, y la necesidad de tenerlo en cuenta.
- El margen de independencia, o "auto-gestión" que hay que dejar a algunos empleados o equipos.
- La existencia de directivos sin empleados a quien dirigir. Como consecuencia de las políticas de externalización, algunos directivos no dirigen a empleados propios sino que supervisan a empleados ajenos, contratados por los *outsourcers*.
- La existencia de "expertos" o "técnicos" de alto nivel, cuyo nivel organizativo y salarial es igual o superior al de muchos directivos, pero que no son directivos, porque no saben o no quieren, o no deben, dirigir a nadie. Cada uno de ellos es una unidad de negocio en sí mismo, o un centro de competencia o conocimiento, al que usan o aprovechan otras unidades para hacer su propio negocio.
- La existencia, en suma, de "pequeñas compañías" dentro de la compañía. A veces compañías de una sola persona.
- La conveniencia de usar con mucho cuidado la jerarquía, e incluso evitarla de forma explícita. Los "trabajadores del conocimiento", que en este siglo son los más valiosos, soportan mal la jerarquía. O al menos determinados modos de ejercer la autoridad o el liderazgo.
- La conveniencia de evitar, o usar con mucho cuidado, diseños organizativos complejos, como la organización matricial. Son preferibles los diseños simples.

- El reto de combinar las innovaciones con el respeto a los principios clásicos. Algunos de éstos pueden parecer nuevos, porque algunas organizaciones no los han respetado en el pasado, pero siguen siendo igual de válidos hoy. Uno de ellos es, por ejemplo: UNA PERSONA, UN JEFE, y sólo un jefe. Cada persona ha de saber, en definitiva, a quien reporta, y quien tiene la última palabra en su evaluación. Que al "jefe" le aporten su opinión otras personas con las que el empleado interactúe, no quita que deba respetarse el principio citado. Es decir, no se debe reportar a más de un jefe; y no debe confundirse colaborar con varias personas con tener varios jefes. El empleado que no tenga claro quien es su jefe debe reclamarlo. Y el directivo que no tenga claro de quien es el jefe, debe hacerlo posible por aclararlo; y rechazar las jefaturas compartidas sobre una persona.
- La introducción del concepto de centro de competencia o de apoyo, para unidades staff de apoyo a la línea en tareas como gestión del conocimiento.
- La introducción del concepto de Unidades de Servicios Compartidos (USC), a modo de empresas internas de servicio, que concentran servicios o procesos, y facturan los mismos a las demás unidades de negocio o de servicios compartidos que tenga la empresa o el grupo. Por ejemplo, la USC de Servicios Informáticos.
- La introducción del concepto de Unidad de Negocio, para englobar un negocio y un equipo de personas que se responsabilizan integralmente del mismo, con su propio balance y cuenta de resultados, sean o no una sociedad aparte.
- La conveniencia de compaginar la orientación al negocio de cada unidad con el nivel deseado de homogeneización de la cultura corporativa global. En ese sentido, recomiendo leer mi artículo "Grupo-marca y grupo-holding"
- El reconocimiento de la existencia de grupos o comunidades informales, y la conveniencia de apoyarlas, aunque manteniéndolas sin formalizar, y saber gestionar su transición a formales, si se produce de forma natural, liderada por sus propios líderes naturales. Asumiendo que a veces es mejor dejar a estos grupos en el plano de la informalidad, de la existencia no reconocida formalmente, porque funcionan mejor. Un ejemplo de ello son las reuniones de programadores o vendedores, de manera informal, para charlar o tomar una copa.
- La total inoperancia de los mercados de conocimiento o talento montados desde la estructura organizativa formal de una empresa. No conozco ningún caso real de éxito en este tema.

### Conclusión

Ha llegado el momento para los empresarios de **invertir en organización**, de una forma normal y continuada, del mismo modo que se invierte con normalidad en fábricas o en productos nuevos.