

The Modern Firm. Diseño organizativo para ganar y crecer.

John Roberts

La revista The Economist escogió como mejor libro de negocios de 2004 a *The modern firm/Organizational Design for Performance and Growth* de John Roberts, publicado por Oxford University Press. El autor defiende que las dos responsabilidades principales de un alto directivo son definir la estrategia **y diseñar la organización que permita implementarla**. Es decir, defiende que los directivos deben ser buenos diseñadores organizativos.

Coincido totalmente con él. Creo que una organización adecuada y eficiente es tan importante o más que una buena estrategia para que las empresas tengan éxito. Y que ambas estén bien alineadas, se apoyen mutuamente.

El primer capítulo del libro se titula "Estrategia y Organización". En él Roberts recuerda las palabras de Alfred Chandler en 1962: "la estructura sigue a la estrategia", es decir, que la organización es el mecanismo a través del cual se realiza la estrategia. Una organización inadecuada hace inútil una estrategia brillante.

La organización, dice, es el medio a través del cual las actividades estratégicas se vehiculan.

Cuando se refiere a organización quiere decir **PARC**, un concepto nuevo, que sintetiza muy bien una acepción amplia de la idea de lo que significa la organización en una empresa:

- **P de Personas.**
- **A de Arquitectura:** organigrama principalmente, pero también estructura financiera, de propiedad y de gobierno, y también redes de relaciones personales.
- **R de Rutinas:** el sistema o modelo de gestión, incluyendo políticas y procedimientos.
- **C de Cultura:** los valores formales e informales que priman en la empresa.

El éxito de una empresa depende de la estrategia, la organización (PARC) y el entorno. De hecho, **una estrategia es válida sólo si funciona en el entorno en que se trata de implantar, y con la organización que trata de implantarla.**

El autor defiende que hay que encajar estrategia y organización en el entorno. Y que hay que adoptar estrategias que encajen con la organización de la empresa, porque es más fácil cambiar la estrategia que la organización; y que sacan más partido los directivos que saben encontrar la estrategia adecuada a su organización (en el entorno), que los que se empeñan en estrategias que sus organizaciones no son capaces de implantar. De alguna manera defiende el autor que **es la estrategia la que sigue a la organización.**

Habla de 5 componentes que debe tener toda estrategia:

1. Un objetivo estratégico, expresado en forma de referencia concreta, de meta, ambiciosa pero alcanzable (la Visión).
2. La concreción más operacional de ese objetivo (la Misión).
3. La descripción del alcance de la estrategia. En términos de clientes, productos, mercados, actividades... Diciendo lo que positivamente pretende hacer y, sobre todo, determinando con claridad las opciones que descarta. Lo que NO quiere ser o hacer.
4. La determinación de la naturaleza de la ventaja competitiva de la empresa. Es decir, cómo y por qué la oferta de la empresa llevará a los clientes a hacer negocio con ésta en detrimento de los competidores.
5. La explicación de por qué esa ventaja competitiva se cree que es alcanzable y mantenible por la empresa

En las corporaciones multi-negocio hay otro nivel de estrategia: la estrategia corporativa. El reto de estas corporaciones es cómo crear valor más allá de la suma de los negocios separados de la corporación. Las claves están en la correcta elección y combinación de los negocios y en la acertada definición del papel del staff corporativo.

Insiste en que el mayor problema de una empresa es encajar la organización y la estrategia, y que ambas se adapten bien al entorno. Y como el entorno es cambiante, obliga a retocar organización y estrategia. La estrategia puede cambiarse con relativa facilidad, pero la organización no, porque tiene, por naturaleza, una inercia y una resistencia al cambio que hacen difícil y lento reajustarla.

Como consecuencia, el autor recomienda plantear bien aquellos elementos de la organización que son más lentos de mover, y tratar de acertar en los mismos, e incluso de adaptar la estrategia a esos elementos de la PARC. Es decir, no definir una estrategia en abstracto y luego tratar de obligar a la organización a seguirla, sino intentar adoptar una estrategia que nuestra organización sea capaz de seguir con éxito, a la que sea posible adaptarse a tiempo. Es obvio que enfocar así la estrategia cambia mucho las cosas. Muchas empresas han fracasado por no saber entenderlo.

Dicho de otro modo: aprovecha lo que tienes, y adáptalo en lo posible, pero procura tener un tronco central de tu organización que haga posible desarrollar una estrategia eficaz en tu negocio, y no intentes hacer aquello que esté demasiado alejado de lo que tu organización es capaz de hacer.

El autor defiende que una innovadora pero eficaz adaptación de estrategia y organización es una muy buena fuente de ventaja competitiva. Es decir, que el diseño organizativo es uno de los factores clave del éxito de una empresa.

Avisa el autor de que el problema de encajar estrategia y organización es uno de los más complejos en una empresa. Y que no hay soluciones mágicas, que hay que entender bien el entorno, definir bien las posibles estrategias, y plantear las posibles soluciones organizativas hasta encontrar la combinación de estrategia y organización que mejor encaja. Habla de elementos organizativo-estratégicos complementarios. Y dice que hay elementos que encajan en un modelo y otros en otro, y desaconseja tomar elementos de distintos modelos. O uno u otro. No valen las soluciones organizativas de "grises". O blanco o negro. Es algo que creo firmemente y que he venido

predicando a mis clientes cuando diseñaba sus organizaciones en mis 25 años de profesión como consultor. Alguno de ellos lo recordará si lee estas líneas.

Uno de los problemas de encaje organizativo más típicos es el de la centralización o descentralización. La autoridad sobre las decisiones puede residir en la corporación o en las unidades de negocio, determinando teóricamente si diseñamos un modelo centralizado o descentralizado, pero lo que el diseñador no puede controlar son los elementos menos formales del PARC, como la red de relaciones personales, o los valores establecidos de comportamiento. Esos elementos deben ser conocidos por el que pretende diseñar una organización, y saber que ésta debe adaptarse a los mismos si quiere ser eficaz.

El autor es escéptico respecto a las empresas que pasan periódicamente de esquemas centralizados a descentralizados, y viceversa, como un péndulo. Dice que hay organizaciones que lo hacen para mantener al personal en tensión. Y que algunas tienen éxito en ello, no haciendo depender los resultados de esos cambios organizativos, sino que en el fondo hacen a la empresa insensible a los mismos. Su organización precisamente consiste en resistir el cambio centralización-descentralización, adaptando las normas de actuación según se mueve el péndulo.

En cualquier caso defiende que todo diseño debe ser coordinado centralmente.

Para llevar adelante el cambio organizacional apunta a 4 elementos de liderazgo:

1. Hacer que se reconozca y acepte la necesidad u oportunidad del cambio.
2. Acertar en la visión del tipo de cambio que se requiere, y que sea congruente desde una perspectiva interna y externa. No es nada fácil, y requiere de líderes visionarios.
3. Tener habilidad para comunicarlo de forma que se convenza a los implicados (empleados, accionistas, clientes, entorno) de la necesidad y la conveniencia del cambio.

4. Tener coraje para tirar adelante aunque inicialmente no sea fácil. Todo cambio tiene un período de arranque complicado, donde aparecen las resistencias, y entran las dudas y los miedos. De nuevo el líder no ha de desfallecer.

Es normal que en el proceso de cambio se dude de los beneficios del mismo, porque cuando se pone a cambiar una organización invierte recursos en el cambio que distrae del día a día, y empieza a trabajar con inexperiencia, y aborda las primeras y más fuertes resistencias. Todo ello hace que en la fase inicial de arranque las productividades bajen.

El cambio es siempre una amenaza para alguien en una organización. El cambio amenaza los contratos formales o informales que guiaban los premios y castigos y en definitiva los comportamientos hasta ahora. Incluso elimina las recompensas prometidas, cambia los referentes de poder, destruye el valor de determinadas competencias y puestos anteriormente valiosos y que pueden dejar de serlo, porque modifica la escala de valores y sus referencias. En definitiva, puede poner los puestos de trabajo y las carreras de muchas personas en peligro. Todos los afectados tratarán de resistirse y ello consumirá tiempo y esfuerzos. Y hará el cambio lento y costoso. Es por eso que los cambios se aplazan. Y por lo que muchos cambios se quedan para cuando la supervivencia de la empresa está en peligro, porque hace que merezca la pena abordar cambios que de lo contrario se aplazarían sine die.

El autor aboga por organizaciones que podríamos llamar "suavemente adaptadas" a la estrategia. Porque, dice, si la organización está muy rígidamente adaptada a la estrategia y el entorno actual, y éste cambia, reajustar la organización cuesta mucho, pero si la adaptación es "suave", "soft", aunque eso implique un diseño menos optimizado, reajustarla cuando cambia el entorno será más fácil y rápido. En ese sentido da el ejemplo de la economía japonesa, cuya sociedad ha estado perfectamente adaptada a sus objetivos estratégicos que, al cambiar el entorno y tener que reajustar la economía y la sociedad, les está siendo muy difícil. Japón está en el proceso de buscar una nueva, por decirlo así, "estructura organizativa". En ese sentido, dice, una empresa de perfil cuasi militarista, que persiga las mejores

prácticas y fuerce a seguirlas, con estrictos manuales, es posible que obtenga peores resultados a largo plazo que otra que sea más flexible en sus procedimientos.

En otro capítulo se pregunta el autor por las fronteras de lo que es una firma, una empresa. ¿Qué es lo que debe estar dentro, y qué debe estar fuera? ¿Porqué unos servicios se compran y otros se desarrollan dentro de la empresa, dentro de la estructura jerárquica de la misma? La respuesta que da es que hay tareas que son más costosas para una firma si se realizan fuera de la organización, y otras en las que ocurre justo lo contrario. Incide mucho en los costes de transacción cuando se externaliza una función. Dedicó todo un capítulo a la naturaleza y objeto de una firma, el cual aconsejamos al lector interesado que lea en su totalidad en el propio libro.

Otro capítulo está dedicado a la motivación. Afirma que el diseñador organizativo debe tener en cuenta la motivación de las personas dentro del contexto de PARC. Resalta que las bases sobre las que las unidades organizacionales estén diseñadas afectan a la motivación, porque muestran la percepción sobre qué es importante en la empresa. Por ejemplo, lo funcional, si priman las unidades funcionales; o el negocio, si priman las unidades de negocio. En este último sentido apunta a conseguir un equilibrio entre la excelencia funcional y la orientación al cliente y al negocio. El reto, dice, es conseguir coordinación efectiva entre el *front* y el *back*.

También recuerda que cuando se restringen los límites de la empresa firmando un contrato de outsourcing de alguno de sus procesos hasta ahora internos, se está afectando a la motivación.

En otro capítulo titulado *Organizándose para la eficiencia*, dice que los elementos clave de la arquitectura organizacional suponen reajustar los límites horizontales y verticales de una firma para aumentar su foco estratégico, también la creación de pequeñas subunidades dentro de la organización, con capacidad significativa de decisión autónoma, y reducir el número de niveles organizativos, y reducir la estructura central corporativa.

Defiende una revisión a fondo del grado de integración vertical del negocio (*vertical scope*), viendo qué eslabones de la cadena de valor son eficientes y cuáles no. Y defiende el outsourcing siempre que la relación con el proveedor sea de alianza a largo plazo, como un *partnership*. Añado yo que es como ha funcionado en el sector del automóvil, por ejemplo.

Sobre la diversificación (*horizontal scope*) dice que recientemente se ha soapechado que la diversificación es a menudo una manifestación de destrucción de valor perpetrada por ejecutivos sin moral. Defiende el crecimiento orgánico, más que las fusiones y adquisiciones, que según el autor raramente crean valor. En ese sentido dice que la globalización, acompañada por la desaparición de las fronteras físicas y económicas, y por la liberalización de muchos ámbitos regulados, supone nuevas oportunidades a las empresas de expandirse dentro del ámbito de su propio negocio, en nuevos países, en nuevos mercados, sin necesidad de entrar en negocios nuevos y desconocidos.

Establece un decálogo de medidas que recomienda si se quiere tener una empresa eficiente:

1. Establecer las políticas estratégicas y corporativas con claridad.
2. Reducir las unidades organizativas de modo que sean manejables y tratables como una empresa pequeña o mediana.
3. Dar a los líderes de esas unidades la máxima autoridad y valorarlos en base a sus resultados.
4. Reducir el número de niveles organizativos.
5. Reducir el tamaño de la corporación central.
6. Aumentar los incentivos a tres niveles: objetivos personales, objetivos de las unidades organizativas y objetivos de la corporación, y hacer que todos los tengan a los tres niveles.
7. Aumentar la inversión en formación y desarrollo de las personas y la organización.
8. Promover la comunicación horizontal.
9. Mejorar los sistemas de información para facilitar la medida de los resultados y la comunicación vertical y horizontal.

La claridad en la estrategia y en el significado del éxito es más fácil de conseguir si la empresa está focalizada en una estrategia concreta. Ello también facilita que la corporación sea más pequeña, y que los objetivos de todo el mundo sean más concretos y claros.

Por otro lado aconseja que una corporación cumpla con todos los preceptos, porque cumplir dos o tres no funciona. Los cambios han de ser adoptados de una forma holística.

En otro capítulo habla de organizarse para el crecimiento y la innovación. ¿Es posible crecer y crear valor? ¿O el crecimiento es a costa del valor? Conseguir crecer sin rebajar la eficiencia actual y sin destruir valor es muy difícil. El mayor tamaño arrastra mayor complejidad, y la organización diseñada para funcionar bien en una pequeña empresa puede fallar cuando ésta se convierte en mediana. De hecho, en las fases de crecimiento de una empresa no tiene por qué fallar su modelo estratégico, al contrario, éste puede ser perfectamente válido, pero lo que suele fallar es su estructura organizativa. Los hábitos organizativos que funcionan bien en un tamaño menor caen en crisis cuando el tamaño aumenta. Por ejemplo, la comunicación por cauces informales empieza a fallar; hay que formalizarla, así como muchos procesos: la contratación de personal, la evaluación, la celebración de éxitos comerciales, etc.

En cuanto al crecimiento, vuelve a criticar el crecimiento por fusiones y adquisiciones. Si el crecimiento se pretende sólo poniendo juntas dos firmas, pero manteniéndolas independientes, entonces es que la operación en sí no crea ningún valor y no tiene ningún sentido. *Sólo las operaciones en las que dos firmas se van a combinar para hacer una nueva, mayor y más eficiente, tienen sentido, porque crean valor para el accionista, para el cliente y para el empleado. (Añadido mío).*

En el último capítulo incide sobre cuáles son los retos de dirección y liderazgo que exige la creación de la "firma moderna" (*the Modern Firm*). Dice que requiere tanto de las cualidades analíticas de solución de problemas de los buenos gestores, como de las cualidades de visión, comunicación y persuasión

de los líderes. Es por eso que, dice, la estrategia y la organización deben ser desarrolladas en tandem, de una manera holística. La estructura y la estrategia se siguen una a la otra.

¿Cómo actuar para encajarlas? Al inicio del libro ya lo apunta y aquí lo vuelve a recordar:

1. Decidir el alcance de la firma: qué va a hacer, dónde, cómo y para quien.
2. Cómo se va a distinguir de la competencia, cómo va a ganar ventaja competitiva y cómo va a crear valor.
3. Atraer, aprovechar en los roles adecuados para ellos/as y retener a las/los mejores profesionales.
4. Definir e implantar la mejor arquitectura formal de manera que el personal trabaje a gusto, y esté coordinado y motivado.
5. Desarrollar e implantar los procesos, procedimientos y rutinas que guíen y controlen los comportamientos de manera que se asegure la creación de valor para los clientes, empleados y accionistas.
6. Crear, transmitir y adoptar los valores y normas fundamentales a compartir por todos.
7. Encajar todo lo anterior adecuadamente, con sentido común, y de manera que organización y estrategia encajen.

El personal, sus redes de relaciones y las rutinas que sigan deben dar a la firma las capacidades necesarias para crear valor.

El sistema de incentivos debe motivar al personal y orientar sus actitudes hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

La estructura formal y el reparto de autoridad deben estar alineados con la experiencia y con lo que motiva al personal en la organización.

Por último, todos los elementos deben encajar con la realidad competitiva, tecnológica, social, legal y regulatoria a la que se enfrenta la firma.

En definitiva, crear la firma moderna supone encajar organización y estrategia. Para ello se necesitan las habilidades de un gestor, para los aspectos técnicos, y las de un líder, para los aspectos más creativos de este difícil trabajo. El líder es el que ha de transmitir lo más difícil a la organización: los valores y creencias, las normas de comportamiento que conduzcan a un objetivo común y alineado con los objetivos de la firma, y que motive al personal a seguirlas, porque les dé un sentimiento de pertenencia a un grupo ganador.

Y no se trata sólo de acertar con bonitas frases pero demasiado abstractas. Los líderes deben darle un significado específico a los valores que predicán. De esa manera facilitan a los gestores la labor de emitir normas concretas de comportamiento sobre las actitudes deseadas de los empleados. Todo debe estar fundamentado en un credo (como Johnson&Johnson) o un decálogo, o a veces en una sola frase. Y el primer paso para los líderes es predicar con el ejemplo, actuar de acuerdo con los valores que defienden.

En conclusión, para tener éxito una firma ha de crear valor para sus clientes y quedarse con algo de él para sus accionistas y empleados. Eso sucede sólo cuando la estrategia y la organización de la firma le permiten ser mejores que la competencia, ofreciéndoles productos que cubren las necesidades de los clientes mejor o más barato. Eso quiere decir que la combinación de estrategia y organización de una firma exitosa deben ser diferentes de la competencia. Ello exige un alto grado de creatividad e innovación, exige encontrar algo nuevo y/o diferente pero que funcione.