

Estructuras en evolución

La flexibilización de las cadenas de mando, la preeminencia de estructuras matriciales y el reagrupamiento en función de proyectos específicos son algunos de los rasgos salientes de las nuevas estructuras organizacionales

“La necesidad de ahorrar costos como valor importante de gestión está llevando a armar estructuras corporativas más livianas, menos costosas y burocráticas” Luis van Morlegan, profesor de la UBA

→ *“Una estructura corporativa con redes descentralizadas busca que la dirección global esté más cerca del top management en el día a día” Ariel Fleichman, consultor senior de Booz Allen*

Es indudable que así como la dinámica de la globalización está rescribiendo unas cuantas reglas de la economía, lo mismo está sucediendo en relación a las estructuras empresariales. La organización jerárquica de las compañías multinacionales, que se recostaba en la tradicional figura de la pirámide, ha mutando hacia una nueva configuración, que se explica mayormente por el reordenamiento geográfico y la diversificación en unidades de negocios.

En este proceso, influido por la innovación tecnológica y comunicacional, se está conformando una nueva fisonomía interna en las compañías, al ritmo de la adaptación a las nuevas rutinas productivas. "Gran parte de los cambios que impactan en las organizaciones productivas de bienes y servicios pasan por las consecuencias de la incorporación del conocimiento y la tecnología en las rutinas productivas", señala Guillermo Dabos, profesor de Comportamiento Organizacional en la Universidad de San Andrés.

Zonas de impacto

Una de las condiciones fundamentales para que se logre con éxito esta misión es la posibilidad de movilizar con equilibrio el conocimiento, que se produce fragmentariamente dentro de la organización. Y en este sentido disponer estructuras cada vez más competitivas y un staff adiestrado en la captación de nuevos desafíos profesionales se vuelve vital. "Hay que generar un mix entre los que diseñan y ejecutan. La innovación surge muchas veces de los límites e interacciones entre disciplinas a priori diferentes", sugiere el experto de la universidad de San Andrés.

En tal sentido, los expertos coinciden en que la tendencia deriva hacia la conformación de estructuras corporativas matriciales, con un alto grado de dinamismo y descentralización,

adaptables a las necesidades de cada mercado. En ese esquema se separan cada vez más las tareas estratégicas y de control de las funciones operacionales, que quedan a cargo de los teams locales, y se generan diferentes grados de reporte que ya no siguen la lógica de la cadena de mando.

El modelo de organización típico del paradigma anterior se basaba en una separación nítida entre la gerencia de planta y administrativa. Dentro de cada una, la meta era diferenciar cada actividad para detectar cualquier forma de repetición rutinaria con miras a su automatización. El nuevo paradigma es sintético y traslada el énfasis a las conexiones y los sistemas de interrelación con miras a la coordinación global o regional.

Pirámides en transformación

Una de las características principales de la nueva configuración corporativa se da con el achatamiento de las estructuras productivas. "Se tiende a una mayor horizontalidad en función de la productividad, lo que a su vez genera un cambio drástico en las relaciones interjerárquicas", afirma Vito Sgoba, director de la consultora Axialent Conosur. "Desaparece así el clásico principio de unidad de mando interno, ya que las áreas pasan a descentralizarse, a gozar de una mayor libertad de acción para trabajar en conjunto de acuerdo a las necesidades y demandas específicas", agrega.

Esto lleva a que se eliminen niveles en el organigrama clásico y que se reagrupen funciones en pos de la eficiencia y la reducción de costos. El modelo que se va configurando cuestiona las burocracias jerarquizadas. El nuevo sistema ideal se basa en la conformación de redes descentralizadas con autonomía local, bajo coordinación central. "De esta manera se busca que la dirección global esté más

cerca del top management en el día a día", explica Ariel Fleichman, asociado senior de Booz Allen Hamilton.

La horizontalidad impacta básicamente en las estructuras locales, que quedan reducidas al manejo e implementación de las áreas Comerciales, de Ventas y del Marketing operativo, para delegar funciones más estratégicas como Finanzas y Recursos Humanos en las casas matrices o headquarters regionales. "En esas áreas se siguen privilegiando las decisiones basadas en la centralización y la concentración", dice Sgoba.

En el modelo precedente, mientras más compleja fuera la organización mayor era la proliferación de niveles intermedios de control. Hoy, mediante la descentralización del sistema de control se reduce la distancia entre la decisión y la acción.

Un tercer rasgo es una mayor flexibilidad en las diferentes áreas que conforman la estructura corporativa, que en muchas ocasiones pasan a colaborar en proyectos específicos y temporales, con grupos especializados que se arman y se desarman, y con múltiples redes de interacción intra e interorganizacionales, a través de los cuales se moviliza, crea y aplica nuevo conocimiento a la producción.

Así, se generan nuevos vínculos internos, que además incorporan a terceros externos en operaciones de bajo costo como las que realizan los call centers y las empresas de captura y procesamiento de datos. "Eso favorece a la estructura central, que se concentra mejor en las operaciones de valor agregado y especialización", analiza Fleichman. "Pero la tercerización no implica desligarse por completo de esas funciones. Se corre el riesgo de perder el control en temas clave", admite Fleichman.

Los reportes se multiplican

Las tendencias al achatamiento y a la mayor horizontalidad generan un esquema de reporte diferente al que se daba en la estructura clásica: los gerentes y directores pasan a responder lateralmente los requerimientos de sus jefes locales y de los managers regionales de los diferentes aspectos del negocio. "Esta situación de doble y hasta triple reporte hace necesario un entrenamiento de empleados y directivos, ya que no siempre coinciden las demandas", considera Luis van Morlegan, director de la cátedra de Administración de Personal de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

Para Dabos, este esquema complejo elimina el concepto clásico de reporte, ya que esa práctica tenía mayor prominencia en la vieja economía y estaba asociada a los sistemas de planificación y de control. "Hoy, los reportes sirven como base para construir activos del conocimiento, para ser utilizado en futuros proyectos (por sí mismo o por otras unidades organizacionales)", sintetiza.

La clave en las nuevas estructuras pasa por diseñar sistemas de reporte que no entorpezcan el core de actividad de un trabajador del conocimiento. "De lo contrario estaríamos cayendo en la trampa del sistema científico argentino, donde muchos investigadores se pasan más tiempo completando informes que haciendo investigación", dispara Dabos.

Por su parte, Sgoba advierte que, debido a los diferentes niveles de reporte, es importante cultivar tanto las habilidades técnicas como la capacidad de comunicarse venciendo barreras idiomáticas y culturales, para obtener colaboraciones con pares que no siempre tienen los mismos objetivos particulares. "El mayor riesgo está en contraponer la rigidez de las políticas generales a la flexibilidad que demanda el team local", sentencia.

El escenario de pesadilla para el experto de Axialent es no llegar a tiempo con los objetivos locales, porque costó lograr aprobaciones regionales para que eso pudiera ocurrir. "Es una nueva burocracia compleja de la que habría que cuidarse", alerta Sgoba. Y en eso coincide con un reciente paper de Booz Allen, que señala que en las organizaciones se sufre colectivamente cuando los tomadores de decisión inyectan retraso o ineficiencia en los programas y procesos.

Un cambio significativo ligado a lo anterior se da en relación al manejo de la información interna, entre los diferentes niveles de la organización. Por lo general se coincide en señalar que lo ideal es que la información fluya de manera ágil y efectiva hacia los niveles operativos, que están en el frente de batalla. Pero de nada sirve apuntar a la descentralización de la toma de decisiones si no se permite a los empleados contar con información y herramientas adecuadas para encarar con éxito la toma de decisiones.

"Los entornos dinámicos requieren celeridad en las respuestas organizacionales. Esto muchas veces implica descentralizar la toma de decisiones, pero también promover mecanismos propicios para compartir información y para facilitar el acceso a la información dentro de la organización", aclara Dabos.

En tal sentido, el texto de Booz Allen concluye que la llave del éxito es identificar la información crítica requerida para tomar las decisiones correctas y para asegurar que esa información esté en las manos del tomador de decisiones cuando la necesite.

Todos estos factores confluyen en el diseño de estructuras corporativas mucho menos rígidas que las que sugiere la ortodoxia piramidal, en las que además pasa a ser clave la incorporación del factor del conocimiento. De esta manera, la prioridad pasó a establecerse tanto en torno al valor de la eficiencia como respecto a la capacidad de invención.

"Las organizaciones siempre deben acomodarse a la marcha de los negocios. La necesidad de ahorrar costos como valor importante de gestión está llevando a armar estructuras corporativas más livianas, menos costosas y burocráticas", concluye van Morlegan.

Es obvio que no en todas las industrias está sucediendo el cambio con la misma velocidad y dinamismo. Los pioneros fueron los productores de servicios, hace más de una década, que al ser fábricas "sin humo", pudieron trasladarse y abarcar regiones de una manera más práctica.

El camino lo siguieron las compañías de alta tecnología, software y diseño, que planificaron su desarrollo con una lógica expansiva superior, apuntando claramente a la incorporación del conocimiento a las rutinas productivas. Pero es claro que el fenómeno está abarcando a todas las industrias, más allá de que, como señala Dabos, "existan sectores tradicionales que perduran en su prédica eficientista".