

Editorial

¿Hay vida más allá de los organigramas?

Nuevas estructuras organizativas para una óptima innovación

Franc Ponti, PhD.¹ 

Organigramas y jerarquías

Desde tiempos inmemoriales los habitantes de este planeta hemos tenido una clara tendencia a organizarnos siguiendo una pauta más o menos jerárquica. No es el objeto de este escrito analizar las causas, ni siquiera indagar en los orígenes de tal manera de proceder. Pensadores como Ken Wilber¹ o, en el terreno de la gestión de empresas, Gary Hamel², han analizado en profundidad el fenómeno y sus implicaciones. El objeto de este texto es preguntarnos si dicha forma de organización sigue vigente y, en paralelo, cuestionar su viabilidad de futuro.

La jerarquía consiste en la superposición, en capas diferenciadas, de distintos niveles de poder para, de esta manera, llevar a cabo una misión o mantener el *statu quo* de una estructura organizativa ya existente. Un proyecto empresarial, por ejemplo, puede funcionar de forma jerárquica. Pero una institución milenaria como la Iglesia Católica, también. En el primer caso se trata de una organización *ad hoc* que no va a perdurar en el tiempo. Mientras que en el segundo ejemplo la jerarquía es, precisamente, uno de los pilares que permite la perdurabilidad de esa institución.

Una de las formas que adopta la organización jerárquica para visibilizar su funcionamiento es el organigrama. Cualquier organigrama nos permite visualizar de forma clara los distintos niveles de poder en una organización de cualquier tipo: el jefe supremo, el equipo de dirección, los puestos intermedios y el personal de base, por decirlo de forma simple. Evidentemente, podemos topar con organigramas sencillos y con otros que son sumamente complejos, con ramificaciones, suborganigramas y una serie de vericuetos gráficos a veces difíciles de comprender.

Resulta muy complicado poder encontrar alguna organización (política, religiosa, social, cultural, empresarial, etc.) que no tenga un organigrama o similar. A veces, su eventual inexistencia pueda hacernos sospechar: ¿podemos hablar de una organización realmente seria y competente que no esté dotada de su correspondiente organigrama?

Ante la eventual ausencia de un organigrama, no tardan en aparecer los temores y las dudas. Si en una organización no hay una clara línea de mando, ¿cómo se van a tomar las decisiones? Por otra parte, si no

¹ Ver cualquiera de los libros de Ken Wilber, en especial “Breve historia de todas las cosas” (1997) publicado por Kairós.

² Ver “El futuro del management” (Paidós Empresa, 2008) o, más recientemente, “Humanocracia” (Editorial Reverté, 2022)

¹ Profesor de innovación en EADA Business School de Barcelona.
Correo electrónico: fponti@eada.edu

hay jefes, presumimos que el caos puede extenderse con gran rapidez y dar al traste con los objetivos de una determinada organización. Tenemos el organigrama y las jerarquías tan incrustados en nuestra forma de pensar que, indefectiblemente, su ausencia despierta todo tipo de sospechas y precauciones

Estructurar y organizar para gestionar la complejidad

Es muy probable que uno de los motivos que propiciase la eclosión de las jerarquías fuera el deseo de muchas sociedades de mantener un determinado *statu quo*. De entre las muchas teorías que hablan del nacimiento de las sociedades jerárquicas hay algunas que sitúan su origen en los inicios del neolítico. La humanidad pasó de tener que desplazarse territorialmente para conseguir comida a poder asentarse y vivir de las cosechas regulares y del almacenamiento de alimentos. En ese momento, el poder tiránico de antaño empezó a ser sustituido por estructuras jerárquicas de tipo imperial, en las que la autoridad única fue a su vez cambiada por diferentes niveles de mando, fenómeno que en gran medida continúa en nuestros tiempos y es claramente perceptible en las fuerzas armadas, las organizaciones religiosas y muchas instituciones públicas.

Pero el sedentarismo y la visión cíclica del mundo del neolítico -hace aproximadamente unos cinco mil años- fueron dando paso a cambios muy importantes hasta llegar a los tiempos actuales. A título de ejemplo, la ilustración y las revoluciones industriales comportaron una visión totalmente diferente de la realidad y de las relaciones entre las personas. El poder jerárquico fue siendo sustituido, en parte, por la meritocracia y la fuerza de la razón. La clave ya no estaba tanto en mantener un *statu quo* sino en cambiar la realidad para hacerla evolucionar.

Las organizaciones TEAL

A mediados del siglo pasado, todo saltó por los aires con las revoluciones sociales que propugnaban un cambio en profundidad de las relaciones de poder. Fenómenos como el Mayo de 1968 en Europa y la revolución hippy en California impulsaron una visión de la sociedad más centrada en los equipos, la colaboración y la distribución del poder. Ya no resultaba atractivo comparar una organización con una máquina, como se hubiera hecho a principios del siglo XX sin titubear, sino que la comparativa más adaptada a los nuevos tiempos era la familia. Lejos de ser un simple engranaje, las organizaciones debían estar unidas, colaborar y ser respetuosas con el entorno.

Es a principios del siglo actual donde empieza a aparecer el movimiento de las organizaciones TEAL (color verde-azul) como nuevo paradigma capaz de superar todo lo anterior. Una organización TEAL, según la descripción de Ken Wilber y de Frederic Laloux³, se caracteriza por tres elementos básicos. En primer lugar, sus integrantes se mueven guiados por un propósito evolutivo fuerte y motivador. La obtención de beneficios, siempre necesaria en el caso de las organizaciones con ánimo de lucro, queda relativamente aparcada. En segundo lugar, ser TEAL supone que las relaciones entre las personas devienen más auténticas, es decir, que los miembros de la organización no necesitan de una máscara para ocultar su verdadera personalidad y, en consecuencia, pueden expresarse tal como son. Finalmente, una organización TEAL tiende a sustituir los organigramas y las jerarquías por sistemas más complejos relacionados con la distribución del poder, la autonomía y la confianza.

³ Ver el magnífico libro "Reinventar las organizaciones" (2014), publicado por Arpa Editorial

Nuevas formas de organizarse

La jerarquía ha sido útil, todavía lo es y seguramente seguirá siéndolo en el futuro. Lo que debemos preguntarnos es si, en cualquier caso, es la mejor manera de organizarnos para los tiempos revueltos que nos toca vivir. Muchas organizaciones pioneras están descubriendo que hay formas más complejas y eficaces de estructurarse que, eliminando de forma total o parcial las estructuras jerárquicas, promueven la confianza de los trabajadores, facilitan unas relaciones más auténticas y permiten lidiar con la tremenda complejidad de un entorno cargado de dificultades.

- Estructuras en red: algunas organizaciones han optado por eliminar la verticalidad y estructurarse en forma de red. Es el caso de *Morning Star*, una enorme empresa californiana procesadora de tomates o de los supermercados *Whole Foods Market*, recientemente adquiridos por Amazon. Se trata de empresas que eliminan los clásicos “mandos intermedios” y ceden una parte muy importante del poder a los empleados que están en contacto constante con los clientes.
- Holocracias: se trata de estructuras muy complejas, en las que se sustituye el organigrama por el círculo. Así, una empresa holocrática se compone de diversos círculos compuestos por personas con roles específicos que no dependen jerárquicamente los unos de los otros. A través de una “constitución”, un documento que marca las reglas a seguir, las empresas holocráticas eligen una forma de trabajar basada en la colaboración, el trabajo en equipo y la autonomía. Grandes y famosas empresas han adoptado estructuras holocráticas, es el caso de Zappos, Apple o Google. Los clásicos jefes han sido sustituidos por *managers*, la función de los cuales no es mandar o supervisar sino acompañar a sus colaboradores a desarrollar su función en la empresa.
- Modelos radicales⁴: algunas organizaciones han adoptado formas más radicales para organizarse. Es el caso de Haier, una empresa china de electrodomésticos compuesta por varios miles de trabajadores que ha creado unidades de emprendimiento autónomas que son capaces de establecer su propia estrategia más allá de jefes y controles. También destaca la organización holandesa Buurtzorg que presta servicios de enfermería a domicilio y que organiza sus más de nueve mil profesionales en equipos autónomos sin ningún tipo de estructura jerárquica más allá de la influencia lejana de los fundadores y de diversos equipos de coaches y de servicios internos. Por otra parte, la compañía estadounidense Patagonia ha demostrado recientemente la importancia de tener un propósito evolutivo (fabricar material de escalada sin alterar el medio natural) que va más allá del ánimo de lucro. Su fundador, Yvon Chouinard, ha cedido los beneficios de su empresa para proteger el medio ambiente, en una decisión que ha dado la vuelta al mundo.

Algunos ejemplos de organizaciones sin (apenas) jerarquía en el sector sanitario

Además de Buurtzorg, cada vez hay más ejemplos de organizaciones sanitarias que adoptan modelos no jerárquicos de organización interna. Uno de los más conocidos es el hospital psiquiátrico alemán Heiligenfeld. Su manera de gestionar la institución no es tanto a través de la transmisión vertical de órdenes, propia de la jerarquía, sino de reuniones semanales en las que se tratan todos los problemas y, a través de métodos

⁴ Para muchos más casos de organizaciones con un management radical, consultar el libro “Corporate Rebels” (2020) de Joost de Minnaar y Pin de Morree, publicado por Corporate Rebels Nederland B.V.

ágiles y participativos, se toman decisiones contando con la colaboración de mucha gente implicada. Además, Heiligenfeld ha desarrollado un método propio de gestión de los conflictos que permite confrontar de forma rápida cualquier problema y encontrar soluciones creativas.

En Cataluña destaca también el hospital infantil Sant Joan de Déu, que ha sido capaz de pasar de la burocracia clásica de este tipo de instituciones a una organización mucho más ágil, que trabaja para mejorar la experiencia de los pacientes y que utiliza metodologías como el *Design Thinking* para modificar servicios, crear nuevos procesos o desarrollar proyectos de innovación de forma constante. Sant Joan de Déu es conocido por haber implementado cambios en la decoración y ambientación de sus locales que rompen con la imagen clásica de un hospital, favoreciendo así un mayor bienestar psicológico para los pacientes pediátricos y sus acompañantes.