

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Arthur Denyer,
Director, Centro ministerial Costa Rica
adenyer@DAIntl.org

La organización y la estructura

Una organización es mucho más que simplemente un grupo de personas unidas alrededor de un objetivo o una pasión. Algunos colectivos de personas comienzan siendo un grupo, pero con el tiempo evolucionan, algunas veces en forma espontánea y otras en forma más intencional, hasta convertirse en una organización.

Una organización no tiene que ser grande y complicada: podría agrupar sola a unas cuantas personas, abrigadas bajo una estructura muy simple. Una organización tiene al menos cinco características fundamentales: es (a) un grupo de personas relacionadas entre sí; (b) que tienen roles o responsabilidades asignados y conocidos por ellos; (c) que acatan algunas normas formales o informales que son propias del colectivo; (d) que utilizan ciertos recursos disponibles y desempeñan una variedad de tareas; (e) para lograr algunos fines previamente determinados.

Toda organización posee alguna forma de estructura, aunque esta podría ser muy simple. “Estructura” es el nombre que se le da a la forma en que se organiza el colectivo de personas. Una estructura organizacional incluye siempre alguna forma de jerarquía o cadena de mando, así como algunas normas o códigos de conducta, ya sean estos formales o informales, explícitos o implícitos. Además, una estructura organizacional podría incluir algún consenso o declaración acerca de las metas u objetivos de la organización, y podría incluir también el

detalle de algunos procedimientos aplicables en determinadas situaciones (como un reglamento o un código de ética, por ejemplo).

Se podría decir que cualquier colectivo de personas, con el tiempo, termina teniendo alguna estructura. La diferencia está en que los grupos tienden a crear estructuras espontáneas, que evolucionan de forma orgánica, y que no necesariamente son conducentes a un objetivo de común acuerdo, mientras que las organizaciones tienden a estructuras más intencionales y formales, que tienden claramente a la consecución de los objetivos comunes.

Es común encontrar casos en los que se ha creado primero las estructuras, y hasta después se ha tratado de pensar, analizar o declarar cuáles son los propósitos de la organización. En estos casos, podría suceder que las formas jerárquicas o las normas y procedimientos contemplados en la estructura terminen siendo un factor que dificulta el alcance de los objetivos organizacionales. En estos casos es frecuente encontrar liderazgos de tipo caudillista que buscan protegerse y autoperpetuarse, lo mismo que frecuente encontrar inseguridad y luchas de poder, pues la organización gira en torno a una estructura, y no en torno a un compromiso frontal con los objetivos compartidos.

Para evitar este tipo de situaciones dañinas, una clave es que el colectivo comience por soñar futuros posibles, avance hacia plantearse objetivos bien definidos, y solo después comience a diseñar la estructura que más eficientemente pueda llevar a alcanzar ese futuro posible que ya de previo han soñado. Puesto en otras palabras, el camino no debe comenzar por establecer una estructura organizacional, sino que debe comenzar por definir una misión, una visión, un grupo de

valores, e incluso las prácticas deseables para una cultura organizacional.

Misión, visión, valores

Si pensamos en la existencia de la organización como un viaje, entonces la misión, visión, y valores vendrían a ser el mapa y la brújula que nos orienta a todo lo largo de ese viaje. A propósito de esto, el autor español Carlos Ruiz Zafón sentenció una vez: *“El que no sabe a dónde va, no llega a ninguna parte”*.

La misión, la visión, y los valores son la plataforma sobre la cual se levanta la organización. Esto es por lo que bien podrían ser considerados los “elementos fundacionales” de la organización, que vienen a ser centrales en su estrategia, en su desarrollo, y en su desempeño.

Lamentablemente, muchas veces las organizaciones evidencian una desconexión entre la misión y la visión (por una parte), y los valores y las prácticas (por otra parte). La desconexión entre estos elementos refleja un divorcio entre el ser, el hacer y el decir de la organización. Esto podría suceder por una multitud de factores, entre los que se destaca el que no haya una planificación intencional del camino a seguir, y el que no haya una evaluación periódica y concienzuda del camino andado por la organización.

Cambio organizacional

En estos casos, alinear el ser, el hacer y el decir de la organización es clave para su éxito, si entendemos el éxito organizacional como el cumplimiento del cometido de la organización: un cometido que combina y equilibra el alcance de los objetivos, el respeto de las normas y el cuidado de las personas.

Pero alinear estos elementos requiere tiempo y esfuerzo, y casi siempre enfrenta resistencias.

La resistencia al cambio organizacional suele venir desde varios frentes. Las principales facciones de resistencia son los que se ven empujados fuera de su zona de confort, los que perciben que el cambio podría hacer que se tambalee el “status quo” organizacional, y los que simplemente no gustan del cambio o el cambio les genera temor.

Lograr cambios en la cultura organizacional puede tomar varios años de trabajo intencional. Y a veces los que impulsan el cambio se agotan o se desaniman, o a veces las fuerzas de la resistencia son las que triunfan.

Enfrentar una estructura inadecuada

La estructura organizacional podría resultar inadecuada porque no fue diseñada de forma intencional, sino que creció más o menos espontáneamente. También podría resultar inadecuada porque sirve a intereses que no corresponden a los objetivos organizacionales, o podría resultar inadecuada simplemente por que “se le ha quedado pequeña” a una organización que ha crecido más allá de lo originalmente previsto.

El primer gran indicador de que la estructura organizacional podría estar siendo inadecuada es que la estructura no ayuda al cumplimiento de los objetivos, sino que estorba o desvía el camino hacia los objetivos organizacionales. El segundo gran indicador de que la estructura organizacional podría estar siendo inadecuada es que la estructura parece diseñada para justificarse a sí misma, para “engordar” a la organización, o para mantener a ciertas personas en sus posiciones de poder.

En su libro “Liderar el cambio”, John Kotter propone una secuencia de pasos para promover y liderar adecuadamente el cambio a lo interno de las organizaciones. Kotter propone que lo primero es cimentar entre las personas la idea

de que un cambio o una renovación de algún tipo es algo necesario y conveniente para la organización. Una vez que esta idea ha sido bien difundida, el siguiente paso es formar un equipo que estructure y dirija el cambio (un cambio bueno y exitoso jamás será obra de una sola persona). Este equipo concebirá entonces la visión alcanzable del futuro deseable, y procederá luego a comunicar a lo interno de la organización la visión de este futuro posible y mejor. En este proceso, el equipo se esforzará por entender por qué algunos se resisten al cambio y tratará de encontrar cómo ayudarles a participar. Como pasos finales, el equipo se enfocará en generar resultados tangibles y de a corto plazo, que animen a todos a seguir adelante con el cambio. La fase final será entonces fijar poco a poco los cambios en la cultura de la organización.

Una organización saludable

Una organización saludable tiene varias características, entre las que se destacan cuatro principales: es una organización que aprende, es una organización que se comunica, es una organización que avanza hacia sus metas, y es una organización que cuida a las personas.

Una organización que aprende es sobre todo una organización que presta atención a su entorno, que se evalúa a sí misma, que presta su oído para escuchar las voces internas externas, y que, según lo que va descubriendo, cambia, se adapta o se reinventa para mejorar.

Una organización que se comunica es una en la que la gente puede hablar sin temor, aún si es para cuestionar o para oponerse a algo. En una

organización que se comunica, las jerarquías de cualquier nivel realmente escuchan las ideas novedosas o divergentes, sin importar de dónde vengan. Idealmente, una organización así tiene canales o espacios intencionales para la comunicación abierta, franca, frontal, sincera y respetuosa.

Una organización que avanza hacia sus metas es una que sabe con claridad cuáles son sus metas, y que evalúa su avance en forma periódica e intencional. Quienes forman parte de una organización así, notan que de verdad la organización está cumpliendo su tarea (como opuesto a haberse convertido en un fin en sí misma).

Una organización que cuida a las personas es una que se preocupa activamente por respetar a sus colaboradores internos y externos, y por promover el bienestar de las personas que conforman el ecosistema organizacional. En una organización así, tanto los líderes como la estructura organizacional están bien dispuestos para anteponer el interés de las personas por sobre el cumplimiento de las metas y expectativas.

Nuestro llamamiento

Hemos sido llamados por Dios a hacer discípulos, a cuidar personas, no a desarrollar organizaciones. Las organizaciones son necesarias para cumplir nuestro llamado en el complejo mundo de hoy, pero no son nuestro llamamiento. Sirvámonos de ellas, pero sin olvidar en ningún momento que nuestro trabajo gira en torno a las personas, para la gloria de Aquel que nos llamó a su servicio.

