

## “ORGANIZACIÓN CELULAR”: ACELERARÁ LA MIGRACIÓN EL COVID-19? (Mayo 2020)

Por Adrian Blanco

En los últimos tiempos, y asociado al concepto de organizaciones “agiles”, una importante y moderna tendencia va ganando terreno en la concepción de las organizaciones humanas dentro de las empresas. La presente organización jerárquica y piramidal pareciera estar cediendo terreno ante la organización basada en células, y suponemos que traerá aparejados cambios radicales, no sólo en la dinámica de la vida empresarial y de los negocios, sino también en las relaciones humanas hacia adentro y entre las diferentes empresas. También en los planes de carrera de los directivos, en las aspiraciones de los colaboradores y, muy importante, en la definición de responsabilidades y políticas salariales. Si bien la estructura por células no es tan reciente, implica una concepción organizacional revolucionaria que muchos, sobre todo los nativos digitales, lo ven como inminente en la mayoría de las empresas (sobre todo las que se quieran denominarse “Ágiles”). Otras voces creen que la organización celular es sólo aplicable a organizaciones asociadas a las nuevas tecnologías (desarrolladores de software o portales), pero probablemente será adoptada por el resto del arco empresarial. Esta transición ya comenzó. La pregunta que surge, entonces, es que el impacto tendrá la actual pandemia en la velocidad de esta migración. ¿La acelerará?

Si vemos la evolución de la organización jerárquica piramidal en las últimas décadas, esa pirámide se ha venido achatando, intentando acercarse a la cantidad de niveles mínimos posible pero nunca perdiendo la fortaleza de sus jerarquías. Hay muchas organizaciones muchas veces basadas en el control y en la toma de decisiones en los rangos superiores. Mientras tanto, y como contraposición a la jerárquica, algunas empresas innovadoras (Acer entre ellas) comenzaron tímidamente hace unos años a organizarse internamente en células. El concepto se basa en que una célula es un ser vivo que puede actuar de manera independiente o en colaboración con otras células para dar origen a un ser superior. Son organismos autónomos recompensados por sus resultados. En un sentido extremo, hasta la estrategia debería ser definida dentro de cada una de las células que componen una organización.

Junto con las células aparecen palabras claves que la definen: colaboración, competencia técnica, teamwork, y orientación a logros. En contraposición a la formalización, la centralización y la diferenciación de funciones de las organizaciones tradicionales jerárquicas. Y hacen propias palabras como evolución, auto organización, cambio incremental, y sobre todo agilidad.

Y si nos referimos específicamente al área de recursos humanos los contrastes son notables y casi inimaginables respecto de la organización tradicional donde algunos autores hablan de:

- Entrevistas de reclutamiento llevadas a cabo solamente por los futuros colegas del candidato a ingresar.
- Ausencia de títulos de trabajo internos.
- Capacitación diseñada por la misma célula en lugar de HR.
- La gestión del desempeño visto como una indagación personal sobre el camino de aprendizaje y vocación más que como una evaluación del cumplimiento de objetivos.
- Retribución auto determinada por el colaborador en lugar de que sea una decisión del superior jerárquico, al igual que los despidos.

Sin lugar a dudas, una auténtica revolución en el manejo de los recursos humanos que se está abriendo paso empujada por la ola tecnológica y las nuevas generaciones.

¿Pero acelerará esto el Covid19? Probablemente, al finalizar la pandemia se pondrá en marcha una economía en un 60 o 70% de lo que era hacia fines del año pasado. Será una “nueva normalidad” que no sabemos bien como será, pero seguramente estará muy basada en el uso de mucha tecnología. Sin embargo, hasta que esté la vacuna, navegaremos en esa nueva economía con nuevos miedos, incertidumbre, golpeados y algo desanimados, con poca propensión a volver al trabajo y a tomar riesgos, y con una dependencia un poco más marcada hacia quienes nos puedan guiar o marcar el camino.

Tal vez líderes fuertes en un mundo con cierta nostalgia por lo tradicional y sin ánimo de sumar nuevos cambios radicales después de la experiencia traumática de los últimos meses. Por estos factores es muy probable que el Covid-19 detenga por un tiempo y retrase esta migración organizacional en muchas empresas, pero seguramente estarán los más intrépidos que adoptaran este desafiante y nuevo camino que parece ser el principio de la futura estructura organizacional.

**Adrián Blanco**

Socio

**Suárez Battán & Asociados**