



knowsquare .

PREPARADO POR: HELENA LÓPEZ CASARES
PERTUSA

27 DE MARZO DE 2010

LA ORGANIZACIÓN ABIERTA, COORDINADA Y DIALOGANTE

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

El trabajo en equipo coordinado, orientado y eficaz es una de las metas más perseguidas en todo tipo de organizaciones. Si concretamos que una organización es un conjunto de personas con un objetivo común, podemos ampliar el concepto de organización a una agrupación social de cualquier tipo.

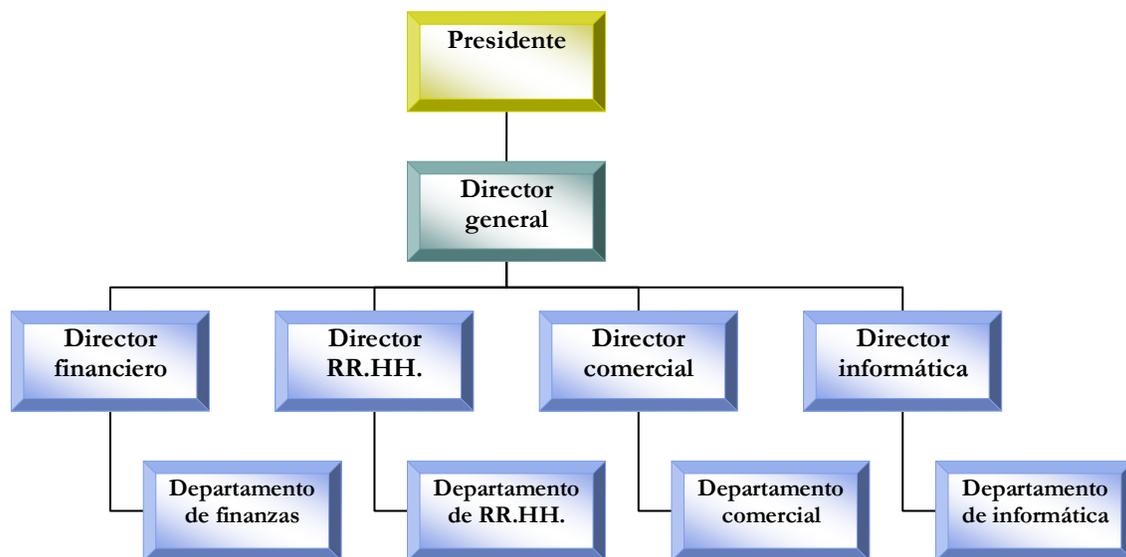
En una organización se integran diferentes tareas, a través de un reparto de papeles y una jerarquía del liderazgo para alcanzar un fin determinado. Es decir, desde el punto de vista formal, en una organización trabajan unos individuos aglutinados y organizados en torno a una jerarquía, en la que asumen una función y realizan una serie de tareas de cara a conseguir unos objetivos previamente delimitados. Esta definición puede verse reflejada perfectamente en el organigrama, es decir, en el dibujo del orden de la organización.

Pero una empresa es algo más que eso: es un conjunto de cualidades y una unión emocional.

De la pirámide a la red

La estructura piramidal de los organigramas en la que se basaban las organizaciones tradicionales está siendo reemplazada por una más flexible y abierta. El habitual esquema de arriba a abajo está siendo sustituido por un entramado parecido a una red, en el que cada división de la organización está relacionada con las demás, como una telaraña, trasladando, de este modo, la interacción a la práctica.

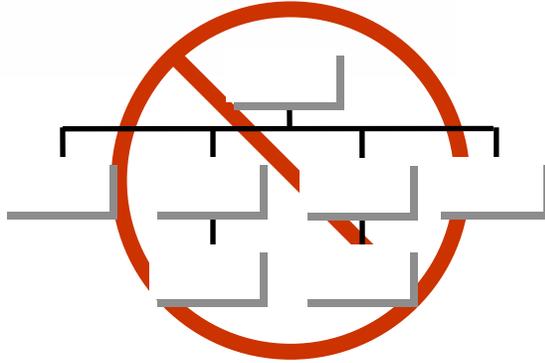
Cuadro 1. Representación de un organigrama típico



Sin embargo, lo que hay que tener en cuenta es que los organigramas son una manera de representar los puestos de trabajo en una organización y no un modelo de gestión de personas.

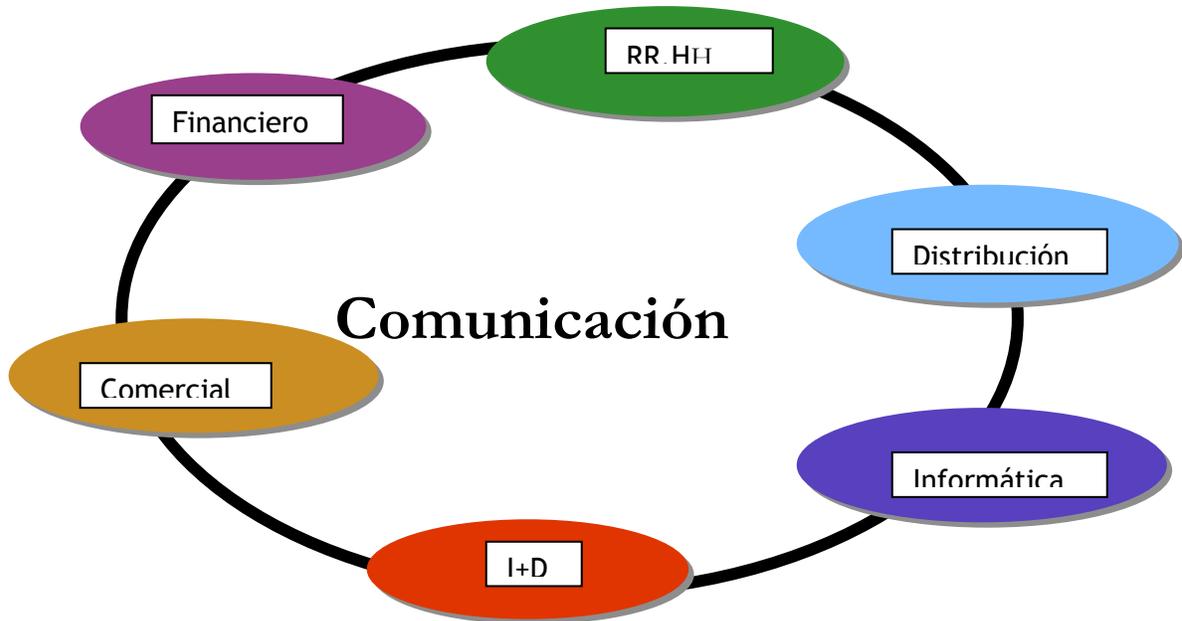
De la estructura rígida de estos organigramas piramidales, se ha pasado a la gestión en forma circular, viendo a los departamentos como entes interdependientes, abiertos y colaboradores.

Cuadro 2. Hacia un modelo circular



Ver la organización del trabajo en torno a un organigrama supone tener una actitud cerrada, de empresa muy marcada por el poder y poco abierta al intercambio. Es decir, la inteligencia emocional aplicada a la organización significa dotar al sistema de flexibilidad y dinamismo.

Cuadro 3. La organización circular



Aunque es cierto que los organigramas son necesarios, lo que hay que tener es una actitud abierta y pregonar un modelo de organización interna en el que la comunicación sea la savia que alimente al sistema nervioso de la empresa.

Una organización es un sistema abierto en constante interrelación con un entorno que evoluciona y cambia a gran velocidad, y formada por un conjunto de subsistemas que hay que integrar y coordinar para lograr unos fines.

En la obra “En busca de la excelencia” que Tom Peters escribió junto a Bob Watermanⁱ, y en el segundo libro que más tarde Peters publicó junto a la colaboración de Nancy Austinⁱⁱ, fueron identificadas unas 50 empresas que han tenido una buena marcha y un gran desarrollo. Entre estas compañías figuran nombres tan conocidos como IBM, 3M, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson o Walt Disney Productions.

En estas empresas se respiraba un liderazgo sobresaliente y personas muy comprometidas y dedicadas. ¿La clave? Los directivos escuchaban a los empleados y mostraban respeto por su dignidad y su creatividad.

Lejos de quedar desfasada, esta afirmación está ahora más viva que nunca. Y es que para hacer crecer a las personas que forman de un proyecto hay que desarrollar la confianza y fomentar la creatividad, creando espacios de libertad.

Los equipos se hacen grandes si el clima que reina en su organización propicia que el pensamiento y que las ideas fluyan. En la creación de esta atmósfera el liderazgo es una pieza fundamental para que todos los miembros compartan un mismo proyecto. Y aquí la credibilidad se convierte en un valor sostenible.

Un ejemplo de fútbol

Leo Messi es uno de los futbolistas más generosos del panorama deportivo español, como lo demuestra en sus actuaciones partido tras partido. El domingo 21 de marzo, cuando podía haber marcado su cuarto gol en el partido que enfrentaba a su club contra el Zaragoza le cedió el balón a Ibrahimovic, el gran fichaje de la temporada azulgrana, que no estaba pasando por su mejor momento, para que tirara el penalti que se convirtió en tanto.

Este detalle, le hace grande, pero sobre todo, le hace compañero. Por encima de su propio interés está el equipo. Los medios de comunicación llevan tiempo comentado que Messi va directo a por la Bota de Oro y a por el Pichichi, pero en el momento en el que le deja tirar el penalti a su compañero no están esos pensamientos en su mente.

Si Messi hubiera tirado y marcado ese gol, además de haber significado su cuarto del partido, hubiera sido el décimo gol seguido del jugador en los últimos partidos del Barcelona, hubiera supuesto el alejarse más de sus perseguidores en el Pichichi como Villa o Higuaín, y acercarse más a Rooney en la lucha por la Bota de Oro.

El gesto es una demostración de humildad de un jugador al que no se le sube nada a la cabeza. De un futbolista con un enorme sentido de la responsabilidad de equipo, de un modelo de comportamiento y una actitud de entrega.

Al término del partido Josep Guardiola declaró que Messi fue “determinante en todos los sentidos” para la victoria de su equipo y que “el secreto del jugador es que se cree lo que el equipo hace”.

La credibilidad del proyecto y de los líderes que tienen la responsabilidad de sacarlo adelante es clave. ¿Cómo puede uno comprometerse con algo en lo que no cree?

Una organización es un sistema interactivo que crea una cultura propia, a través de la cual el liderazgo coordina las diversas tareas, en situación abierta y contingente hacia el exterior, en cuyo medio trata de alcanzar una misiónⁱⁱⁱ.

La organización absorbe del entorno energía e información que posteriormente transforma y adapta a sus objetivos. Y para que se pueda hacer realidad esta definición es necesaria la interacción dinámica de los unos con los otros, la alineación emocional y el diálogo productivo para la construcción de un proyecto, por el bien de un equipo.

© Helena López-Casares Pertusa

© Know Square S.L.

ⁱPeters, T. J. y Waterman, R. H. (1986). “En busca de la excelencia”. Barcelona: Ediciones Folio S.A.

ⁱⁱ Peters, T. J. y Austin, N. (1987). “Pasión por la excelencia”. Barcelona: Ediciones Folio S.A.

ⁱⁱⁱ Aguirre Baztán, A. (2004). “La cultura de las organizaciones”. Barcelona. Editorial Ariel, página 25.