

ESTRUCTURA ES LO QUE DURA.

AGUAS ARRIBA.

Intuyo que en un año seco hasta la exasperación como este 2005 resulta un tanto paradójico hablar de fenómenos relacionados con el agua. Si con ello conseguimos invocar a los dioses pluviales pues estupendo. Pero no es la intención. Aguas Arriba por contraposición a aguas abajo es una metáfora utilizada en gestión de las organizaciones para referirse al modelo de toma de decisiones y su difusión por todo el sistema, por toda la organización, por toda la empresa cuando, como es el caso, nos referimos a las estructuras de empresa.

La imagen “aguas abajo” hace referencia a un modelo en el que la toma de decisiones se encuentra en un punto muy elevado de la organización de la empresa y muy reducido en cuanto al número de decisores, esto es de personas que definen el qué, el cómo, el cuándo y el dónde de la actividad de la empresa. Este modelo implica una organización muy jerarquizada, muy rígida, y muy sistematizada en cuanto a los canales de difusión de la información necesaria para que la organización logre sus propósitos. Hasta tal punto jerarquizada y rígida que en muchas ocasiones las ordenes de trabajo que apuntan a los objetivos productivos de la empresa van mezcladas con apelaciones a la disciplina, que nada tienen que ver con esos objetivos, pero que resultan totalmente necesarios para que un proceso de toma de decisión tan restringido sea efectivo.

De resultas de ello las empresas que se rigen por un modelo aguas abajo sufren diversas dolencias, para mi gusto la más lesiva es la pérdida o infrautilización de capital intelectual del conjunto de colaboradores de la empresa, pues el sistema se impone a la participación y al enriquecimiento colectivo. Y ya se que a muchos actores implicados en la toma de decisión en la empresa esto les suena a música. Así que para ellos describiré otra dolencia que me parece que afecta a partes neurálgicas de la empresa: mezclar la estrategia de producción con el sistema disciplinario de la empresa es el mejor modo de confundir a todo el mundo, particularmente a los responsables de la ejecución de cada una de ellas, pues los objetivos de la empresa y la disciplina necesaria para lograrlo son caminos paralelos que nunca deben cruzarse. Cuando los objetivos no son razonables o están erráticamente priorizados, los ejecutantes tienden a refugiarse en el perímetro de la responsabilidad que el sistema les asigna, y punto. Cuando los objetivos son superables, el sistema impone un límite que impide maximizar los recursos excedentarios, y punto. Cuando los objetivos incorporan grados de novedad que requieren una reordenación de recursos se impone el punto, por sistema.

Y esto lo saben muy bien los gestores de empresas cuya organización responde a este modelo aguas abajo. Otra cosa es que por la especialización productiva más que por el tipo de empresa, el sistema y la disciplina de la ejecución se imponga a un modelo más abierto y participativo. El modelo aguas abajo tiene sentido en empresas cuyo output de producción es de tipo estándar, esto es de unidades de producto iguales cuya rentabilidad proviene de una economía de gestos que el sistema metódico-disciplinario potencia.

Pero no es el caso de las empresas de Comunicación Comercial. No creo que exista una actividad económica en la que el output de producción sea más dispar, más plural, más alternativo. De hecho los publicitarios tienen la muy extraña habilidad de presentar ante el público, ante el consumidor y ante el usuario piezas estándar que parezcan realizadas ex profeso y selectivamente para cada uno de sus potenciales compradores. En este sentido no es que la publicidad sea sólo una actividad desestandarizada, también lo es la construcción, pero mientras ésta cabalga desenfrenadamente a la estandarización, la comunicación comercial se aleja entusiásticamente de ella.

En este contexto de producción en el que el publicitario actúa como mago transformador no puede aceptarse un modelo de organización de la empresa que evoca la producción estándar. Necesitamos una organización que destile por todos sus poros participación, inclusión en el proyecto, conocimiento, atrevimiento, juicio y experiencia y como colofón de ello un proceso de toma de decisión y difusión de los objetivos que nazca de la organización y empuje a la dirección.

Esto es en síntesis el modelo de organización “aguas arriba”, un modelo de trabajo en la empresa que tiende a utilizar todos sus recursos pues todos se hallan implicados desde las fases iniciales y comprometidos por tanto en el logro de los objetivos, que de este modo ha convertido una orden de trabajo y un anexo de disciplina en un reto personal y profesional. Y esto es muy duro para la dirección, no sólo por la cesión de competencias en la apertura del proceso de

...

toma de decisión, sino porque desde este momento la principal ocupación de la dirección es facilitar el cumplimiento de los objetivos, no defraudar a su grupo, impedir que la emoción y la motivación se desvanezcan. No nos engañemos un trabajo muy duro y punto.