

# Nuevas organizaciones en el sector industrial: ¿Y si cada equipo pudiera elegir a su líder en función de la naturaleza de cada proyecto?

Gemma García

En ocasiones aplicamos un sesgo inconsciente sobre los modelos organizacionales de nuestras compañías productivas, creyendo firmemente que son estructuras muy jerarquizadas y rígidas. Las posturas más extremas llegan a afirmar que son compañías que no han evolucionado en su cultura organizativa y que siguen ancladas en el pasado sin vivir un fenómeno de profesionalización, que sí se provocó en otros sectores económicos.

Para ese frente de opinión puede que mi postura les resulte algo transgresora, pero desde mi cercanía a las compañías Industriales, compruebo diariamente cómo la digitalización y las estrategias de diversificación hacia nuevos negocios generan una transformación organizacional en estas empresas. En el mercado actual es una cuestión de primera necesidad y clave de su supervivencia ser capaces de adaptarse con un nivel muy elevado de flexibilidad a las necesidades en constante cambio del mercado, para transformarse en entidades altamente competitivas.

Con estas “nuevas gafas” podemos intuir a un sector industrial que evoluciona y evolucionará hacia un horizonte de estructuras que pasen de un estado sólido a un estado líquido. ¿Y por qué cambiar a “Estado Líquido”? Porque a diferencia de los sólidos, los líquidos fluyen, cuentan con gran capacidad de adaptación y transformación ante los cambios en el entorno. Y adaptarse a cada situación para sobrevivir pasa a ser un hito prioritario en el actual momento volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Mi creencia firme sobre que este fenómeno se está fraguando se sustenta sobre que las estructuras más rígidas y solidificadas se van desdibujando, porque la situación actual actuó de catalizador hacia culturas proactivas, ágiles, hipercomunicadoras e innovadoras que generan fluidez en las organizaciones.

Reflexionemos: ¿Qué ocurriría si en tu compañía se planteara la alternancia temporal de los puestos directivos? ¿Y si cada equipo pudiera elegir a su líder en función de la naturaleza de cada

proyecto? Pues lancémonos a emprender ese viaje que nos aleja de una estructura jerárquica y piramidal, donde llegar a puestos de *management* es una carrera profesional en sentido vertical y nos lleva a un destino donde descubrir estructuras planas, organizadas por proyectos en los que colaboran perfiles profesionales de diferentes disciplinas y los líderes de los equipos, que van cambiando en función del proyecto, son elegidos por sus competencias concretas para cada caso.

El reto para quienes deben impulsar estos cambios organizacionales y emprender el viaje empresarial es afrontar un análisis basado en detectar si las personas con las que cuenta atesoran las cualidades necesarias para desenvolverse en el nuevo entorno, bajo nuevas condiciones y en el nuevo estado “físico” de liquidez. O cuando se encuentren en la situación de decidir incorporar a alguien en su equipo y reflexionan sobre las competencias o el perfil más adecuado a la nueva realidad deben hacerlo bajo la valentía de apostar por el innovador, aquel y aquella que denominamos intraemprendedor y, si somos honestos, no siempre somos tan valientes en nuestra apuesta por un modelo tan innovador, por compartir espacio y modelo de trabajo con alguien que rompa nuestros paradigmas, que piense fuera de la caja y que critique todo lo establecido hasta el momento. Al plasmarlo lo visualizamos como un atrevimiento en un entorno industrial tan jerarquizado, tan vinculado a los procesos, tan apegados a normas, pero ¿por qué ponernos límites en nuestro actual entorno “camaleón” y Agile? Rompamos con nuestros propios sesgos y mapas mentales para constituir un modelo organizacional avanzado y que eleve la competitividad de nuestra empresa.

¿Por qué seleccionar a ese intraemprendedor? Porque implica esa forma indefinida en continuo movimiento y que puede adaptarse a cualquier recipiente. Su fórmula química se compone de Pensamiento Crítico, Gestión de la Incertidumbre, Aprendizaje Continuo, Flexibilidad,

Gestión de la Incertidumbre, Inteligencia Emocional, Empatía y Gestión del Conocimiento. Son las personas que denominamos en Adecco Learning & Consulting “Talentos Esenciales”, ya que son aquellas personas que necesitamos de nuestro lado, líderes naturales, embajadores de marca y el potencial talento que debemos mirar, ya que son profesionales altamente valorados en el mercado y con mayor motivo en la situación actual.

Los profesionales que trabajamos en proyectos de Mejora Organizativa nos agitados en tiempos de pandemia, al darnos cuenta de que nuestras estructuras eran más rígidas de lo que nos exigía el momento, que perderíamos parte de nuestro conocimiento tácito y capacidad de trabajo con la ausencia de nuestros trabajadores, que no contar con ciertos profesionales provocaría que múltiples tareas quedasen desiertas, sin posibilidad de ejecutarse o con sustitutos/as inexpertos/as que generaban ineficiencias en el proceso de trabajo. Esta situación de pánico y bloqueo nos llevó a apreciar aún más, si cabe, a nuestros empleados y dar el máximo protagonismo a las activaciones de planes de polivalencia que, a medio plazo, nos permitirían no caer en el mismo error a futuro.

Aquellas personas apasionadas por la aventura, emprendedoras, que nos van abriendo camino, consiguiendo grandes gestas y descubrimientos increíbles nos aleccionan sobre que debemos viajar ligeros/as de equipaje. Esa filosofía aventurera, en el entorno empresarial, debemos trasladarla a nuestra transición hacia nuestras estructuras líquidas parando en el “Monumento” de la polivalencia, visitando el “Museo” del cambio de la Figura Jerárquica a la Funcional, entrando en la “Basilica” del Trabajo colaborativo y la Polivalencia para llegar a un destino seguro en nuestra nueva posición de estructura flexible, Agile y adaptada a entornos VUCAD (volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad y diversidad).

Gemma García es gerente sectorial de Adecco Learning & Consulting.