

Estructura organizacional flexible

Zvezdan Horvat,

Director Profesional, The Adizes Institute Worldwide

Cuando escuchamos las palabras *estructura organizacional*, usualmente imaginamos cajas conectadas por líneas. Y como las cajas están fijas en papel, de alguna manera concluimos que la organización misma también debe ser fija.

¿Pero la jerarquía significa necesariamente rigidez? Nosotros en el Instituto no lo creemos. Para explicar esto, usamos una metodología desarrollada por el profesor Adizes durante un largo periodo de tiempo y publicada en muchos libros.

La Copa Mundial de la FIFA 2026 es un ejemplo interesante. La FIFA tuvo que organizar 104 partidos en 16 ciudades anfitrionas en tres países. Tenía una operación central en Miami, pero también necesitaba organizaciones locales fuertes en cada estadio. La propia FIFA describió el modelo como una combinación de equipos descentralizados en las ciudades y un centro central de operaciones en Miami.

¿Cómo estructuras algo así? No puedes tener a miles de personas sentadas permanentemente en 16 organizaciones de estadios varios años antes de que empiece el torneo. Pero tampoco puedes esperar al primer partido para decidir quién será responsable de Boletos, Infraestructura, Seguridad, Transporte, Competencia, Hospitalidad, Medios, Operaciones de Fans y todas las demás funciones.

La solución es separar la **posición de la persona**. Esto suena simple, pero tiene consecuencias importantes.

Puedes dibujar la organización futura antes de que todos estén ahí.

Puedes tener una caja vacía llamada: **Gerente de Boletos – Kansas City** incluso cuando nadie ocupa esa posición todavía. La caja no es una vacante. Representa una responsabilidad que sabemos que existirá en el futuro.

A medida que se acerca el torneo, alguien que trabaje de manera centralizada puede moverse a esa caja. FIFA usó este tipo de lógica de despliegue extensamente: los oficiales de competencia, por ejemplo, se reunían en Miami justo antes de ser desplegados en sus respectivos estadios, mientras que muchos roles del torneo se asignaban según los requerimientos operativos y las necesidades de ubicación.

La persona cambia el **sombrero**. Ayer trabajaba en la sede. Mañana soy el Gerente de Venta de Boletos del Lugar. Después del torneo, ese sombrero puede desaparecer por completo. La persona no tiene que desaparecer con él. Aquí es donde la estructura organizacional empieza a volverse flexible.

Líneas sólidas y punteadas

Otra herramienta es el uso inteligente de líneas sólidas y punteadas. Una línea sólida debe tener un significado muy claro. Me dice a quién reporto. Esa persona es responsable de seleccionarme, desarrollarme, capacitarme y, si es necesario, reemplazarme. Ese gerente evalúa mi contribución y determina mi recompensa, considerando naturalmente la retroalimentación de quienes sirvo.

Una línea punteada significa algo diferente. Puede mostrar mi hogar profesional, mi asignación a un cliente o ubicación interna, o mi conexión con un centro de excelencia. Esto permite a una organización mover recursos sin destruir y reconstruir constantemente su jerarquía.

En una sede de la Copa del Mundo, el Director del Recinto no necesita convertirse en el jefe profesional de todos los especialistas que trabajan en el estadio. Los especialistas trabajan en Seguridad, Venta de Boletos, Transporte, Medios, Transmisión, Infraestructura, Hospitalidad y muchas otras áreas. Tienen su competencia profesional, metodologías y estándares. Pero durante el torneo, también deben atender un lugar específico.

Así que existen dos necesidades organizativas legítimas al mismo tiempo:

- **Mantén la excelencia profesional y entrega el resultado en el lugar.**

Una jerarquía mal diseñada nos obliga a elegir una u otra. Una estructura flexible nos permite tener ambas.

La estructura debe mostrarse mañana, no solo hoy.

Frecuentemente vemos organigramas que no son más que fotografías de la nómina actual. ¿Quién trabaja aquí hoy? Dibuja una caja. ¿Quién no trabaja aquí hoy? No hay caja. Pero eso no es planeación organizacional. Si sabemos que necesitaremos una responsabilidad dentro de seis meses o dos años, ¿por qué no la mostramos?

Una estructura organizacional debe reflejar **el desarrollo**. Algunas cajas están ocupadas hoy en día. Algunas están temporalmente cubiertas por alguien con dos sombreros. Algunas están vacías pero planeadas. Algunas existen solo para un proyecto. Y algunas tienen una fecha de caducidad definida. Eso está mucho más cerca de cómo se desarrollan realmente las organizaciones.

La Copa Mundial de la FIFA hace esto particularmente visible porque la organización se expande dramáticamente antes del torneo, distribuye personas entre ubicaciones, opera intensamente por un corto periodo y luego vuelve a contraerse.

¿Pero por qué esta lógica debería aplicarse solo a la Copa del Mundo?

Imagina una empresa entrando a un nuevo país. Puedes definir el futuro puesto de Gerente de País antes de necesitar un Gerente de País de tiempo completo. Alguien de la sede puede asumir ese sombrero temporalmente. Después, puedes separar el puesto y asignarlo localmente.

Lo mismo puede suceder al lanzar un nuevo producto, construir una fábrica, integrar una adquisición, implementar un sistema ERP o desarrollar un nuevo negocio.

La jerarquía no es el enemigo.

A veces las personas intentan hacer que las organizaciones sean flexibles eliminando la jerarquía. Esto confunde dos problemas diferentes. La jerarquía responde una pregunta esencial:

- **¿Quién es responsable de qué?**

Sin esa claridad, la flexibilidad rápidamente se convierte en ambigüedad. Por lo tanto, la alternativa a una jerarquía rígida no es necesariamente menos estructura. Puede ser una **estructura mejor** diseñada:

- Uno que distingue posiciones de las personas.
- Uno que permita a las personas usar sombreros temporales.
- Una que distinga la responsabilidad de línea sólida de las relaciones de servicio o profesionales.
- Uno que pueda contener cajas vacías que representen la organización hacia la que estamos desarrollando.

- Y uno que permite que las cajas aparezcan y desaparezcan cuando su propósito aparece y desaparece.

La FIFA tuvo que combinar estándares centralizados con ejecución descentralizada a lo largo de una enorme huella geográfica. Su Centro de Operaciones de Torneos en Miami fue diseñado específicamente para mantener la consistencia en lo que la propia FIFA llamó una "operación inherentemente descentralizada".

Esa es una lección interesante para cualquier organización. **La flexibilidad no significa que nadie sepa quién le reporta a quién—todo** lo contrario. Cuando la rendición de cuentas es clara, podemos darnos el lujo de ser flexibles sobre dónde trabajan las personas, qué sombrero usan y a quién sirven.

Quizá el organigrama no debería verse como un edificio hecho de concreto. Quizá se entienda mejor como un marco. El marco nos da estabilidad. Pero dentro de él, las personas, responsabilidades y recursos pueden moverse conforme cambian las circunstancias.

Una buena estructura organizacional debe ser lo suficientemente estable para generar rendición de cuentas—y lo suficientemente flexible para apoyar el cambio.