
HIC SVNT DRACONES

EL ORGANIGRAMA TRANQUILIZA. LAS
COMPENSACIONES EXPLICAN.

Mariano Boiero

AGO · MMXXVI

El organigrama transmite una sensación de orden. Cada persona tiene un cargo, una dependencia y una línea de autoridad. A simple vista, la organización parece completamente explicada. Pero la gestión cotidiana rara vez ocurre solamente por ahí. El organigrama calma los nervios al ver todo ordenadito y prolijo. No mucho más.

Toda organización funciona sobre tres capitales. El estructural: procesos, cultura, reglas y sistemas. El humano: conocimientos y capacidades. El relacional: confianza, coordinación y vínculos de trabajo.

Lo interesante aparece cuando uno de esos capitales empieza a debilitarse. La organización no se rompe de inmediato. Primero intenta compensar.

Si los procesos son débiles, las personas empiezan a resolver todo "como siempre se hizo". La experiencia individual y las relaciones sostienen el funcionamiento. Si faltan capacidades, aparecen más controles, más autorizaciones y más supervisión. La estructura intenta reducir el margen de error. Si se deteriora la confianza entre áreas, proliferan procedimientos, intermediarios y circuitos de validación para reemplazar una coordinación que antes ocurría naturalmente.

EL CASO KODAK

Kodak es el ejemplo más citado de disrupción tecnológica. Pero hay una capa del caso que casi nadie nombra.

Cuando la fotografía digital empezó a desplazar al film, Kodak no se quedó paralizada. Hizo exactamente lo contrario: invirtió masivamente en mejorar su capacidad de producción de película fotográfica. Redujo costos, optimizó procesos, mejoró la calidad. Se volvió extraordinariamente eficiente en algo que el mercado estaba dejando de necesitar.

¿Por qué? Porque su capital humano — ingenieros químicos que entendían la fotografía como un proceso de química, no como un flujo de ceros y unos — no podía ver el problema desde afuera. Y su capital relacional — las redes de distribución, los acuerdos con laboratorios, la cultura de los equipos — estaba construido sobre el mundo analógico. La compensación fue perfecta. Y perfectamente inútil.

Lo que la organización hizo no fue ignorar la crisis. Fue compensarla con lo que sabía hacer. El organigrama nunca cambió. Los capitales que importaban, sí.

EL DIAGNÓSTICO MAL HECHO

Entonces empezamos a diagnosticar mal.

Creemos que el problema es la burocracia, cuando en realidad la organización está compensando un déficit de capacidades. Creemos que el problema es que "todo depende de dos personas", cuando lo que falta es una estructura capaz de sostener el conocimiento. Creemos que el problema es la falta de comunicación, cuando el deterioro verdadero está en las relaciones de confianza.

Las organizaciones no muestran sus problemas de manera directa. Los compensan. Y esas compensaciones suelen ser lo primero que vemos y lo primero que intentamos cambiar. Intervenimos sobre la compensación y dejamos intacta la causa. El resultado es predecible: la compensación se fortalece, la causa se profundiza y el organigrama sigue igual de prolijo.

Por eso un diagnóstico serio no empieza preguntándose qué funciona mal.

Empieza tratando de entender qué está intentando compensar la organización con lo que ya tiene.

Esa pregunta no aparece en el organigrama. Pero es la única que importa antes de mover cualquier pieza.

Entro donde el mapa dice 'dragones'.