Artículo Científico

LA ARQUITECTURA Y LA GESTION ORGANIZACIONAL

ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE AND MANAGEMENT

González Díaz, Jaime Eduardo; Cardona Arbeláez, Diego Armando

Jaime Eduardo González Díaz
gonzalezdj@tecnocomfenalco.edu.co
Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco
Cartagena , Colombia
Diego Armando Cardona Arbeláez
diego.cardonaa@unilibre.edu.co
Universidad Libre , Colombia

AD-GNOSIS
Corporación Universitaria Americana, Colombia
ISSN: 2344-7516
ISSN-e: 2745-1364
Periodicidad: Anual
vol. 8, núm. 8, 2019
revistaadgnosis@coruniamericana.edu.co

Recepción: 13 Julio 2018
Aprobación: 12 Septiembre 2018

URL: http://portal.amelica.org/ameli/journal/716/7163680008/

DOI: https://doi.org/10.21803/adgnosis.v8i8.360

Resumen: El propósito de este artículo es hacer una reflexión sobre las nuevas propuestas de diseño organizacional que pretenden alcanzar empresas que logren la autoorganización y la autogestión. Este texto es producto de una revisión bibliográfica de diferentes autores que tratan diferentes facetas de la empresa como organización, y analizan las características de diferentes diseños organizacionales. Primero se revisan los orígenes de la empresa como organización, para luego ver la evolución de la empresa desde su visión burocrática, adhocrática, y por ultimo holocrática; para terminar haciendo una análisis de esta última propuesta y del potencial de la misma para lograr la autoorganización y la autogestión, el texto termina planteando la importancia del individuo en las organizaciones empresariales, y proponiendo el diseño de organizaciones a escala humana, que tengan como centro al individuo.

Palabras clave: Adhocracia, Autoorganización, Autogestión, Burocracia, Dirección, Holocracia.

Abstract: The purpose of this article is to reflect on the new organizational design proposals that aim to achieve companies that achieve self-organization and self-management. This text is the product of a bibliographic review by different authors who treat different facets of the company as an organization, and analyze the characteristics of different organizational designs. First, the origins of the company as an organization are reviewed, to then see the evolution of the company from its bureaucratic, adhocratic, and lastly, holocratic vision. Finally, an analysis of this last proposal and its potential to achieve self-organization and self-management is made, and the text ends by raising the importance of the individual in business organizations, and proposing the design of organizations on a human scale, which have the individual as their center.

Keywords: Adhocracy, Self-organization, Self-management, Bureaucracy, Management, Holocracy.

Introducción

Toda la historia de la civilización humana bien podría reescribirse desde la perspectiva del permanente antagonismo entre el ejercicio de la libre acción individual y la coacción colectivista. Una lucha que está encarnada, por un lado, en el ejercicio de la innata función empresarial individual y/o grupal, que coordina permanentemente los desajustes propios de un mercado en desequilibrio, y, por otro lado, en las restricciones colectivo-estatistas que atentan contra la más elemental de las características humanas, la creatividad, impidiendo que dichas coordinaciones tengan lugar, acentuando aún más la descoordinación y produciendo mayores deficiencias sociales (Ravier, 2015).

La película "*Tiempos Modernos"* (1936), de Charles Chaplin; está inspirada en las transformaciones sociales y económicas producto de la época industrial. El film presenta una visión mecánica y reduccionista de la empresa, haciendo un especial énfasis en las condiciones de trabajo de las fábricas de inicios de siglo XX, algunas de estas se caracterizaban por la mecanización y división del trabajo, las jerarquías de autoridad y un énfasis en los métodos y herramientas de trabajo.

Lo anterior obedecía a que durante algún tiempo la empresa como organización fue analizada por la ciencia administrativa desde una visión reduccionista, que limito el análisis a la visión burocrática; y a los elementos financieros, y operacionales. Olvidando la parte humana de la empresa, y su perspectiva como sistema social. Se pudiera decir entonces que esta película es una imagen del pasado, sin embargo, aun en el mundo de los negocios actuales persiste la visión mecánica, y la dificultad para comprender la organización como sistema social.

Esta visión mecánica se evidencia en las estructuras jerárquicas que, aunque no son negativas en sí mismas, hacen que las empresas olviden que su naturaleza económica, va paralelo a su naturaleza social. Frente a esto, alguien pensaría que una alternativa seria mayor descentralización y democratización, pero intentar llevar una organización a través de la autonomía y el consenso, muchas veces resulta difícil sobre todo a grandes grupos de colaboradores.

Pero de la organización de principios de siglo XX, a las organizaciones posmodernas del siglo XXI se han dado dramáticos cambios, los principios desde los cuales se sustentan las organizaciones postmodernas, conciben que los sistemas humanos son imperfectos, la pluralidad y la ambigüedad son constantes, los estados de exclusividad no son permanentes, el factor humano es generador de solides en la marca (Del Río-Cortina, Cardona-Arbeláez y Guacarí-Villalba, 2017), la pluralidad es la mejor representación ontológica de la libertad, la verdad es determinantemente rápida, donde hay actividad humana existe deterioro, y las acciones del ser humano no son siempre necesariamente la síntesis de sus antecedentes (Serralde, 1994).

Así las cosas, La administración de las organizaciones posmodernas no tiene una carta de organización formal, en vez de esto, hay una tendencia hacia la personalización de quienes dan los servicios, estableciendo estrategias no convencionales para la prestación de los mismos lo que permite garantizar la calidad desde las perspectivas complejas de los clientes (Vergara et al., 2019; Ramírez, Machado y Fernández, 2019), de este modo se facilita la cercanía entre las personas, enfatizando la orientación a los individuos, el estilo de la administración horizontal más que la orientación a la función o tarea.

En las empresas posmodernas en el siglo XXI, el tiempo es y seguirá siendo el verdadero problema, y son la velocidad de respuesta y el cambio los retos que deberá enfrentar la gerencia. Esto se intentará mejorar por medio de alternativas que faciliten solucionar problemas estructurales y coyunturales que se presenten, en la medida que las organizaciones se adaptan a los cambios del entorno y a las exigencias de la sociedad.

Ahora, después de la visión burocrática, esta se flexibilizo a una visión adhocratica, y en la actualidad existe una propuesta que promueve la auto-organización y autogestión empresarial. La holocracia como se conoce esta propuesta, es una forma de arquitectura organizacional, que propone un modelo de organización empresarial donde los mismos empleados, sin supervisión de un jefe, cumplen con las labores de la empresa.

Pero, ¿Podrá en verdad funcionar una empresa sin jefes?, o ¿será la holocracia una de esas propuestas con buenas intenciones pero poco realista?, ¿será mejor como dice el proverbio popular "mejor malo conocido que bueno por conocer"?, y seguir con organigramas, donde existan jefes y subordinados, donde las personas sepan a quien reportar el cumplimiento de su trabajo, con canales de comunicación, y niveles de autoridad claramente establecidos. Este texto desea hacer una reflexión alrededor de esta nueva propuesta administrativa.

De la burocracia a la adhocracia

Antes de responder los interrogantes arriba presentados, es importante estudiar el origen y evolución de la organización empresarial moderna. La empresa moderna resulta de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana. Son sistemas relativamente tardíos en la historia de la humanidad que surge cuando es posible generalizar y/o agrupar una motivación. Según Luhmann (1996), estos sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una gran especificación de los comportamientos requeridos.

La enorme difusión que tienen las empresas o corporaciones en la época contemporánea se comienza a gestar en la revolución industria, con el aumento de complejidad de la sociedad, con el hacinamiento de las personas en las ciudades, con la creciente demanda por productos y la monetización de la economía. Esta condujo a la posibilidad de intercambiar por dinero prácticamente cualquier bien incluso el trabajo y, así se hizo posible el generalizar la motivación, es decir, traducir a dinero los bienes y servicios deseados por los trabajadores.

Como señala Darío Rodríguez (2002), la empresa, entonces, puede ofrecer un determinado salario que se mide en una moneda común a cambio de trabajos enormemente específicos. En otras palabras, se ofrece recompensa en dinero y se exige a cambio cumplir con lo demandado por un rol dado, tal como el de secretaria, cajero, abogado, o contador. Gracias a esta característica del sistema organizacional, se hace posible crear organizaciones, planificarlas, terminarlas y volver a crear.

Aunque la empresa en su naturaleza es una organización social, la administración tradicionalmente la ha visto más como un ente económico, y aunque han existido grandes esfuerzos en destacar la parte humana y social de la empresa, y los mismos cambios en la actual realidad de muchas empresas así lo demuestran, persiste la visión estructuralista y economicista de la empresa.

En la literatura administrativa ha primado la visión burocrática de la empresa como organización. Desde esta perspectiva se entendía la empresa en dos dimensiones, una vertical, que define la interacción y coordinación que existe entre niveles; en donde se identifican conceptos como unidad de mando, autoridad, intervalo de control, centralización y división del trabajo. Y una horizontal, que define como se organizan las actividades en cada nivel, en esta se identifica el concepto de departamentalización (Robbins y Coulter, 1996). Esta visión clásica burocrática evoluciono hasta la visión adhocrática.

Esta empresa adhocrática – término acuñado por Alvin Tofler (1970)- pasa de una unidad de mando estricta a una unidad de mando alternativa (como en las organizaciones matriciales o por equipos), se pasa de la autoridad al liderazgo, del intervalo de control estrecho al intervalo de control amplio (que aplana las estructuras), de la centralización a la descentralización y delegación, y de la división del trabajo al trabajo en equipo.

Como resultado de todo esto, Vargas (2007), señala como "los procesos productivos y la forma de concebir la arquitectura organizacional han favorecido el acortamiento de distancias entre los que piensan y los que hacen, al punto que se han transferido muchas funciones de los niveles altos a los niveles operativos. En el medio, aquellos cuyas funciones se resumían en servir de puente entre la base y la alta gerencia, usualmente movilizando información hacia arriba sobre resultados y hacia abajo sobre decisiones e instrucciones, son irremediablemente desplazados por la mayor facilidad de comunicación y por la nueva organización del trabajo".

Así pues, los equipos son capaces ahora de desarrollar planes, de promover sugerencias y de resolver problemas con más rapidez de la que tendría con una estructura burocrática. El esquema clásico piramidal de las estructuras organizacionales amplía su base y reduce su cintura. El achatamiento resultante muestra equipos autodirigidos, con mayor autonomía y menor mediación de los mandos medios.

Lo que ha sucedido en la administración fue un entendimiento parcial de la empresa como organización, que no fue problema mientras que el diseño de estructuras burocráticas funciono bien; pero en el momento en que se empiezan a romper las fronteras físicas de la empresa, esta visión empezó a chocar con la realidad.

Como señala Chiavenato (2002), la era de la información trajo el concepto de oficina virtual o no territorial; los edificios y oficinas experimentaron una drástica reducción de tamaño; los archivos electrónicos, la miniaturización, los objetos portátiles y la virtualidad se convirtieron en la nueva dimensión espacial de la organización. Las comunicaciones se tornaron móviles, flexibles, rápidas y directas para permitir mayor tiempo de dedicación al cliente.

La instantaneidad pasa a ser la nueva dimensión temporal de la organización. El teletrabajo, la teleconferencia, la telereunión que permite mayor conexión entre las personas, con menor desplazamiento físico y menor necesidad de viajes para contactos personales. Así, la posmodernidad ha dado como resultado una organización menos compleja, menos formalizada y menos centralizada. Así fue como la burocracia muto hacia la adhocracia.

La holocracia emerge como una forma de arquitectura organizacional o diseño organizacional, que pretende alcanzar la autoorganización y la autogestión. Pero varios autores han analizado diferentes diseños organizacionales que tienen esta misma pretensión; claro está desde una perspectiva ingenieril, de los procesos de producción, incluso de la dinámica de sistemas.

Tharumarajah (1996), señala que la producción experimentará un enorme aumento en variedad y gran reducción en el tamaño de los lotes. Los clientes tendrán más deseos individualistas y participarán en el diseño y producción, y serán implicados en los detalles de los servicios por medios electrónicos.

Estas demandas harán que las organizaciones actuales sean reemplazadas por estructuras orgánicas más innovadoras; una estructura prometedora es un conglomerado de unidades distribuidas y autónomas que funcionan como un conjunto de entidades cooperantes. En este sentido, se proponen muchos nuevos conceptos: la fabricación biónica, fractal y holónica.

Sistema de Fabricación Biónica. BMS (por sus siglas en inglés Bionic Manufacturing System). Está inspirado en la estructura y el funcionamiento de la vida natural, la cual exhibe un comportamiento autónomo y espontáneo; además, en lo social muestra una armonía dentro de las relaciones jerárquicamente ordenadas. Por ejemplo, los órganos de una forma de vida tienen su propia coordinación, y mantienen la armonía de sus acciones.

El aspecto operativo de la fabricación biónica parte de la información relacionada de cómo será fabricado el producto; las herramientas, los accesorios y el equipo necesario. Usando esta información es capaz de comunicarse con los miembros del sistema que emplean recursos necesarios (herramientas, etc.) y cooperar entre todos para materializar la producción.

Cuando hay varias unidades distribuidas funcionando de manera autónoma, existe la posibilidad de la desintegración final de la comunidad. Por lo tanto, alguna forma de coordinación es esencial. Esta Función en sistemas biológicos es ejecutada por enzimas, que actúan como catalizadores para mantener la armonía entre los organismos de nivel inferior. En una organización es la estructura (jerarquía) del modelo la que permite las relaciones de todo-parte, auto-decisión, integración y armonía entre unidades autónomas.

Sistema de Fabricación Fractal. FMS (por sus siglas en inglés Fractal Manufacturing System). El término proviene de la geometría fractal para describir y analizar objetos en formas y espacios multidimensionales, especialmente enfocados en la dimensión fraccional donde la geometría euclidiana no es adecuada. La principal característica de los fractales es la auto-similitud, recursión, patrón-dentro-de-patrón.

En las organizaciones fractales las estructuras se vuelven similares, sin embargo, cada unidad puede disponer su estructura interna de manera diferente para centrarse en uno o más criterios, como Producto, procesos y materiales. Estas estructuras se caracterizan por una alta dinámica individual y máxima capacidad para reaccionar ante condiciones dinámicamente cambiantes. A este respecto, un fractal debe tener características definitivas de vitalidad: sistemas que se adaptan y reaccionan a las influencias de sus respectivos entornos.

Sistema de Fabricación Holonicos. HMS (por sus siglas en inglés Holonic Manufacturing Systems). El centro del concepto de la actividad holónica es el holón, el cual es un sistema autónomo y cooperativo, que puede hacer parte de otro holón (Koestler, 1967). La fabricación holónica consiste en un proceso de procesamiento de la información que da lugar a una parte de procesamiento físico. Esta permite la adopción de las diferentes estrategias (BMS y FMS), influenciado por las contingencias en el ambiente.

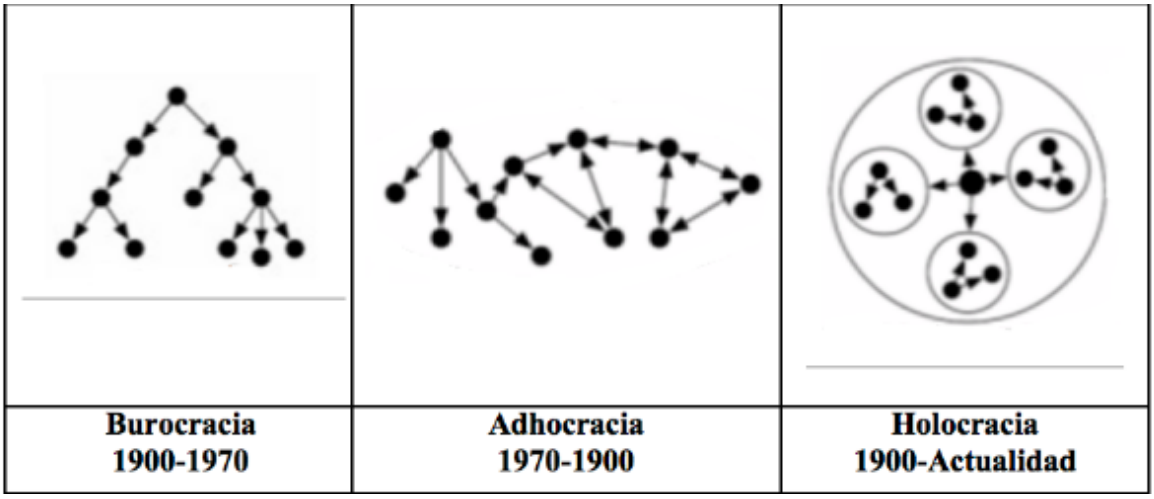
Usando estrategias flexibles, un holón se autorregula y reacciona a los cambios en el medio ambiente, y los cambios retroalimentan al centro que lo controla. En respuesta continuamente ajusta su curso de acción. Así las cosas, una holarquía sería una jerarquía de holones autorregulados que funcionan de manera autónoma. Todo en la supra-ordenación a sus partes, como partes dependientes a los niveles más altos, y en coordinación con su entorno.

En la misma dirección, Askin y Standridge (1993), señalan que la fabricación ágil requiere instalaciones que pueden producir una variedad de productos personalizados con mínima reconfiguración y configuración. Los enfoques holónicos y fractales se prueban para localizar las máquinas en tal ambiente. Se proponen procedimientos heurísticos para asignar máquinas a ubicaciones para sistemas holónicos y fractales.

Igualmente, Van Brussel, et al. (1998), señala en el mismo sentido que los sistemas de fabricación futuros necesitan hacer frente a cambios y perturbaciones frecuentes. Como tal, su control requiere adaptación constante y alta flexibilidad. La fabricación holónica es un paradigma de control altamente distribuido que promete manejar estos problemas con éxito.

La idea de la empresa fractal es un diseño conceptual de la empresa que busca lograr un alto grado de flexibilidad para reaccionar y adaptarse rápidamente a los cambios ambientales utilizando unidades descentralizadas y autónomas conocidas como fractales. En esta propuesta, cada unidad de gestión fractal es modelada como un proyecto. La empresa fractal se ve así como un conjunto temporal de relaciones cliente-servidor y delegación-hacer entre los gestores de proyectos que interactúan con el fin de diversificar la cartera de productos, ganar economía de escala y compartir costos (Canavesio y Martínez, 2007).

GRÁFICO 1.
Evolución de los diseños organizacionales



Fuente. Argente, E. (2011).

El análisis anterior evidencia que aunque la holocracia en sí misma se puede ver como un modelo relativamente nuevo, es en gran parte una integración y extensión de propuestas existentes, como los diseños bonicos, fractales y holonicos, e incluso; gran parte de la holocracia que se conoce hoy día es un refinamiento de la sociocracia (Robertson, s,f). Hay que destacar que de los modelos antes señalados la holocracia o el diseño holónico incluye lo biónico y lo fractal.

De otro lado, la holocracia que actualmente ha obtenido gran difusión, y en la que se centra este artículo, es la presentada por Brian J. Robertson (2015), en su libro "Holacracy. The New Management System for a Rapidly Changing World". Quien al mismo tiempo creó una compañía (HolacracyOne) que adoptó dicho sistema de gestión, y desarrolló un software (GlassFrog) que permite que la misma sea implementada en cualquier tipo de organización.

Esta propuesta emergió en Ternary Software, una consultora de desarrollo de software fundada por Robertson. El propósito de la organización era en parte servir como un experimento para nuevos métodos de organización humana (Ravier, 2015). La holocracia propuesta por Robertson se caracteriza por la organización en círculos, las dobles conexiones o enlaces, las reuniones de círculo, las decisiones por emergencia integrativa, la dirección dinámica, y las elecciones integrativas.

El caso más mediatizado de implementación de la holocracia ha sido el de Zappos, la compañía de venta minorista de ropa y de calzado que ha adoptado el sistema para el total de la compañía (más de 1500 empleados). Para esta empresa la reorganización ha sido desconcertante, incluso para una compañía como está que se destaca por hacer las cosas a su manera (Ravier, 2015).

Brian Robertson (2007), señala que es muy temprano en la propagación de la holocracia, y todavía se carece de los estudios de casos detallados y datos concretos sobre los resultados. La holocracia se extiende en más organizaciones y se encontrará con grandes retos que aún no hemos enfrentado, y la práctica tendrá que seguir evolucionando para responder a algunas de ellos.

Pero los críticos dicen que los fanáticos de la holocracia son ingenuos, y que esta es un experimento poco realista. A pesar que las nuevas formas pueden ayudar a las organizaciones a ser más adaptables y ágiles, la mayoría de las empresas deben ser prudentes al momento de implementar este modelo. Organizaciones pueden utilizar elementos de autogestión en las zonas donde la necesidad de la adaptabilidad es alta, y tradicionales donde la fiabilidad es de suma importancia. (Bernstein, et al. 2016).

En la misma dirección, Van de Kamp (2014), señala que el enfoque de la holocracia podría tener un gran potencial de aplicación y evolución en empresas del sector de las tecnologías de la información, ya que esta le permitiría reaccionar mejor a las necesidades del medio ambiente, pero duda de cómo va a funcionar la holocracia con más equipos y personas que no son competentes.

Por otro lado, existen tres mitos acerca de las organizaciones holocráticas: que no hay estructura organizativa, que la jerarquía no existe, y que todo se decide por consenso (Bernstein, et al. 2016). Con relación a la *no existencia de estructura organizativa.* Un círculo de una holocracia, por ejemplo, puede contener varios subcirculos, cada uno con subcirculos propios; es decir, hay una estructura implícita u oculta.

En organizaciones que acuden a la holocracia, no existen jefes sino individuos que cumplen los papeles de "enlace", ¿qué es diferente, aparte de la etiqueta? La responsabilidad de liderar puede estar relacionada con el rol que cumple un individuo, así la autoridad puede ser contextual, pero existe; es decir, hay una jerarquía implícita u oculta.

La mayoría no descarta, y no todo el mundo tiene que estar de acuerdo con todas las ideas que se mueve adelante. En una holocracia, por ejemplo, cualquier círculo miembro puede proponer cambios, y son adoptados a menos que otro miembro de objetos el argumento de que dañarían el círculo. Esto desconoce que se puede convivir con las diferencias y los disensos, y es la "falacia del Todo".

El peligro principal de la falacia del todo reposa en que ella sirve para ocultar las diferencias reales que se dan entre los fenómenos. Afirmar que una medida económica o política es "buena para todos" es mera retórica y

ello no tiene, prácticamente, nada que ver con la ciencia social. Alegatos de este tipo conllevan, finalmente, la renuncia a pensar racionalmente sobre la realidad (Salas, 2006).

Ahora, las preguntas de la introducción llevan a escoger entre un diseño organizacional de predicción control de los comportamientos como la burocracia, o una más flexible adhocracia, y diseños más de autoorganización y autogestión biónicos, fractales, y holonicos, como la holocracia. Hasta este momento, está claro que la burocracia sería un modelo muy rígido para la realidad posmoderna, quedaría entonces la flexibilidad de una adhocracia, o la arriesgada versatilidad de una holocracia.

Ante los planteamientos antes mencionados se podría decir que de los tres modelos analizados en este artículo la holocracia sería el que más se ajusta a los ideales de la organización posmoderna. Sin embargo, la holocracia implicaría un grado de experimentación que podría ser riesgoso para algunas empresas.

De otro lado, con la holocracia podría presentar un caso muy ilustrativo de lo que en la clasificación de errores del razonamiento de Cohen y Naguel (1971), se denominan falacias del razonamiento; concretamente aquella que consiste en estimar que porque una teoría contiene una verdad importante, toda otra teoría es falsa. Así pues, esta propuesta se ofrece a sí misma como revolucionaria e invita a olvidar todo conocimiento previo en virtud de su "falsedad" (López, 1998).

En otros términos podría suceder que las "bondades" de la holocracia desestimen la utilidad práctica de la burocracia y la adhocracia, modelos que quizás se han conocido más por sus disfuncionalidades olvidando sus muchas funcionalidades. Este texto no intenta dar una vuelta al pasado, solo pretende reflexionar sobre el diseño organizacional y los retos que a este impone la posmodernidad, sin desconocer antecedentes valiosos y de mucha efectividad práctica.

Además, hay que recordar que la holocracia posee un elemento ingenieril muy importante, podría pasar lo que sucedió a Hammer (1994), con la reingeniería, quien reconocería tiempo después de difundir e implementar su propuesta, y provocar decenas de miles de despidos en Estados Unidos, "reflejaba mis antecedentes en ingeniería y no prestaba suficiente atención al factor humano, he aprendido que es un factor vital" (López, 1998).

A este respecto, hay que tener en cuenta que como señala Luhmann (1996), la empresa moderna resulta de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana, es decir, cualquier forma de diseñar o representar la organización empresarial sería una simplificación de un fenómeno mucho más complejo "la actividad social humana". Es decir, en la modelación de la actividad social humana, algunas de las variables son la autoridad, las decisiones, y el poder. Así pues, las posiciones de autoridad, junto al sistema de toma de decisiones; que se convierten igualmente en sistemas de poder.

Como señala García (2006) "se pueden considerar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo, como el punto de partida para abordar el ejercicio del poder en las organizaciones". Igualmente, Zapata (2006), escribe "el poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. Poder es la habilidad de lograr que se realicen las cosas en la forma que se quiere que se realicen".

Lo que se quiere destacar con esto es la complejidad, y lo intrincado de las diferentes variables de los sistemas organizacionales. En donde al mover levemente una variable se produce un cambio muy importante en la totalidad del sistema. Por esto, Luhmann (1997), señala que todo esfuerzo de racionalización implica por lo tanto un aumento del número de decisiones y con esto un aumento del tamaño y complejidad del sistema.

Es decir, aunque se pueda aplicar modelación matemática una visión únicamente ingenieril podría resultar incompleta. Como señalan Villa y Ruiz (2009), "el estudio de los problemas del mundo real ha sido fuente de inspiración para que muchos matemáticos construyan nuevas teorías y modelos que expliquen y solucionen problemas de un fragmento de esa realidad". Es decir, la modelación como simplificación de la realidad, estudia esta de manera parcial; dejando por fuera muchos elementos importantes.

Es decir, como la mayoría de los fenómenos socio humanísticos no se pueden prever con exactitud, no existe un diseño organizacional perfecto, como no existe una organización perfecta. Es posible que aquellos aspectos como la jerarquía, el conflicto, la rotación, la resistencia al cambio, la centralización, los rumores de

oficina, etc. (Cameron, Kim, y Whetten, 1987), sean aspectos naturales a la convivencia organizacional; y no defectos que haya que eliminar, sino gestionar de manera efectiva.

En una ideología holista, donde el todo tiene precedencia sobre las partes, la jerarquía aparece como un principio social fundamental que está relacionado a un tipo de poder, pero también puede ser entendida como una necesidad universal para clasificar ideas, cosas y personas. Esa necesidad de clasificar y ordenar el mundo es un aspecto indisociable de la vida social (Monroy, 2006).

Los individuos actúan según sus escalas subjetivas y ordinales de valores. Es decir, las acciones que los individuos realizan son una proyección de dichas escalas valorativas o jerarquía de prioridades, basadas en sus apreciaciones psicológicas más o menos intensas sobre medios utilizados y fines perseguidos. Por tanto, el concepto de jerarquía es natural e intrínseco al propio actuar incluso individual (Ravier, 2015). O como señalaba Tharumarajah (1996), es la jerarquía la que permite las relaciones de todo-parte, auto-decisión, integración y armonía entre unidades autónomas.

De hecho Jhon Koter (1982), presenta los dos desafíos y dilemas fundamentales que se encuentran alrededor del trabajo de los gerentes efectivos; primero, entender que hacer, a pesar de la incertidumbre y la gran cantidad de información potencialmente relevante. Y segundo, llevar a cabo las cosas con la ayuda de un grupo grande y diverso de personas, a pesar de tener muy poco control sobre la mayoría de ellas.

Los gerentes efectivos desarrollan unas agendas de prioridades para enfrentar la incertidumbre y la gran cantidad de información; y una red de contactos para manejar al grupo grande y diverso de personas sobre el cual tiene muy poco control, aunque el autor no lo plantea explícitamente, se puede entender entre líneas que él que denomina contacto clave, muchas veces es esa persona que lo mantiene informado de lo que sucede en diferentes niveles de la estructura, podría decirse que es una forma efectiva de manejar los rumores de oficina.

Así pues, aunque la eficacia organizacional es un imperativo dentro del sistema de gestión, hay que reconocer las limitaciones de todos los diseños organizacionales. De hecho Cameron, Kim, y Whetten (1987), luego de estudiar diferentes organizaciones concluyeron entre otras cosas que “diferentes fuentes de incertidumbre pueden tener efectos diferenciales en las organizaciones y que las estructuras ligeramente acopladas pueden no ser siempre eficaces para amortiguar la incertidumbre”. Es decir, en algunos casos hasta los mejores diseños organizacionales puede que no determinen la eficacia con que se relaciona la empresa con el entorno.

Se podría decir entonces, que las promesas de la auto-organización de no estructuras, no jerarquías, y total consenso, de la holocracia no necesariamente se ajustan a la realidad; porque en verdad hay una estructura y una jerarquía implícita u oculta, y el total consenso, desconoce la riqueza del disenso. Además, demasiada autonomía en un nivel inferior de la escala destruye la habilidad de auto-organizarse de un nivel superior (Robertson, s,f). Así, encontramos dos puntos extremos; una visión marcada por la división del trabajo y las jerarquías de autoridad, y otra, una visión holística u holónica con pretensiones de autogestión y auto-organización.

Por otro lado, Perdomo (2003), describe las características del modelo explicativo del funcionamiento de la estructura organizacional de Jensen y Meckling (1995), estos definieron como esenciales unas "reglas de juego" para el diseño organizacional centradas en tres elementos: primero, un sistema de asignación de derechos de decisión, ligados a unos costos de decisión; segundo, un sistema de evaluación y medida, y tercero, un sistema de recompensa-castigo, estos dos últimos, ligados a unos costos de control.

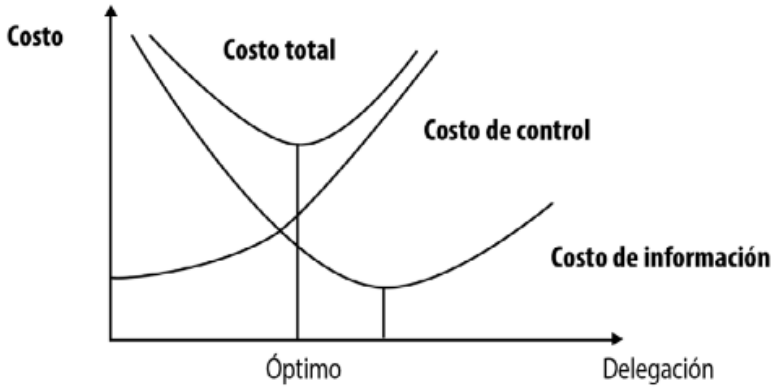


GRAFICO 2.
Óptimo de Jensen y Meckling (1995).
Fuente. Perdomo (2003).

Partiendo de lo arriba mencionado se tiene por un lado, una empresa totalmente centralizada; donde los costos de información son elevados, mientras los costos de control son bajos. Y de otro lado, una empresa completamente descentralizada; donde los costos de información son mínimos, y los costos de control son altos.

En suma, y en palabras de Jensen y Meckling (1995), "mientras existen muchos factores que determinan el comportamiento de las empresas, nuestra observación empírica indica que el conocimiento de las reglas de juego (grado de descentralización) permite hacer una buena predicción acerca del comportamiento de una organización y de su efectividad". Curiosamente, las empresas son siempre un ejemplo de ausencia de derechos de decisión transables.

Esto significa que no existe un proceso automático de descentralización, que permita asegurar que los derechos de decisión en la firma migren hacia los agentes que tienen el conocimiento específico relevante para su ejercicio y, por lo tanto, no existe una medida del desempeño automática ni un sistema de recompensas que motive a los agentes a usar sus derechos de decisión en interés de la organización. En consecuencia, se requiere un “explícito sistema de dirección de gestión” y un mecanismo para sustituir la transabilidad.

Se podría entender que la organización no es tan eficiente en el proceso de autoorganización, o que por lo menos no es algo que se da siempre de manera automática. Entonces, la visión de la empresa como el espacio de definición del futuro, en la que el caos se transforma en orden, como fue entendida durante los principios de la modernidad ya no es suficiente.

Sin embargo, hay numerosos estudios demuestra que en muchas situaciones, cualquier comportamiento que exhiba un líder carece de importancia. En otras palabras, ciertas variables individuales de puestos organizacionales pueden actuar como "sustitutos del liderazgo", negando la influencia del líder. Por ejemplo, características de los subordinados como experiencia, entrenamiento, orientación profesional o la necesidad de independencia puede neutralizar el efecto del liderazgo.

Estas características pueden reemplazar la necesidad del subordinado del apoyo de un líder o la capacidad de crear una estructura y reducir la ambigüedad de las tareas. De manera similar, puestos que son intrínsecamente satisfactorios, y características organizacionales como metas formalizadas explicitas, reglas y procedimientos rígidos, o grupos de trabajo cohesivo pueden actuar en lugar de un liderazgo formal (Robbins y Coulter, 1996).

Así pues, se podría decir que la holocracia sería el diseño organizacional que más se ajusta a los ideales de la organización posmoderna; pero queda claro que esta implicaría un grado de experimentación riesgoso, ya que

no existen estudios de su efectividad. Además, no siempre existe un proceso automático de autoorganización, y en consecuencia, se requiere un explícito sistema de dirección de gestión. Sin embargo, hay numerosos estudios que demuestra que en algunas circunstancias el líder carece de importancia; ya que ciertas variables individuales pueden sustituirlo. Ahora se está frente a la paradoja de requerir una dirección claramente establecida, pero igualmente saber que la dirección es remplazable por otros factores.

Diseño organizacional a escala humana

Está claro que tanto la burocracia como la holocracia son representaciones o simplificaciones de la actividad social humana en el marco del contexto de la empresa, que pretendía en ultimas la coordinación de los esfuerzos del colectivos en pro de los intereses de los dueños de la empresa. Es decir, en su naturaleza la empresa es una organización social, que se estructura (diseña) en función de lo que quieren lograr sus propietarios.

Es decir, cualquier arquitectura organizacional que se asuma debe privilegiar la dinámica social y la complejidad de la organización. En este sentido, resulta importante revisar la propuesta de Gareth Morgan (1991), quien en su obra "Imágenes de la organización", muestra diferentes metáforas que representan diferentes dimensiones de una organización. Siendo este un gran aporte para entender la organización desde la complejidad postmoderna.

Para Morgan la empresa funciona como una maquina (Metáfora mecanicista) esta metáfora acentúa la dimensión estática, la estructura formal, sugiere un sistema cerrado a influjos del entorno y orientado a una racionalidad instrumental dirigida solo al cumplimiento de objetivos (incluyendo a la persona como mero "medio" al fin). Pero la organización también funciona como de forma sistémica (Metáfora organicista) esta metáfora acentúa, a diferencia de la mecanicista, la dimensión dinámica, la interacción con un entorno concebida como metabolismo necesario del sistema y el flujo de cambios continuados.

Al mismo tiempo ve la organización como procesador de información (Metáfora del cerebro) esta metáfora se hace evidente en los sistemas de información gerenciales, y cuando se expone sus conceptos sobre la racionalidad limitada de los procesos de toma de decisiones organizacional. También, se considera la organización como una cultura o una civilización parcial (Metáfora de la cultura), e igualmente, la organización es vista como un sistema de gobierno (Metáfora de la política).

Visto de esta forma, se puede decir que una empresa no es solo una estructura que contiene unos cargos, funciones y procesos -que era el énfasis de la burocracia- sino que también es un sistema que interactúa entre sí y con el entorno, pero al mismo tiempo es toda una central que utiliza, procesa y produce información para la toma de decisiones gerenciales; igualmente, la empresa en su devenir como grupo humano establece unos comportamientos, que luego se convierten en costumbres, alrededor de unos valores compartidos, lo cual constituye una cultura; y finalmente, la empresa paralelo a su jerarquía de autoridad cuenta con un sistema de poderes que determinan el actuar organizacional de la empresa.

Ahora, si se analiza detenidamente, cada una de las metáforas tiene como centro el hombre, es este quien da vida a la estructura, es este el enlace con los demás miembros de la estructura, es este productor y usuario de la información, es en su dinámica como grupo que se desarrolla la cultura, y es en su lucha de intereses que se generan los grupos de poder. Sin embargo, la disciplina administrativa se construyó en función de la empresa, -pero una empresa desde su visión solamente mecánica- y no en función del hombre.

Max-Neef (1986), expresa que la arquitectura organizacional debe ser a escala humana, con un evidente protagonismo o participación de las personas, al privilegiar la diversidad así como la autonomía de espacios, permitiendo el tránsito de la persona objeto, en persona sujeto de desarrollo en un proceso de escala de abajo hacia arriba, al contrario del enfoque tradicional, que en ultimas, niega ese protagonismo.

A partir de lo anterior, y aunque la holocracia posiblemente evidencie la inclusión en su diseño de las diversas dimensiones de la organización (mecánica, organicista, sistema de información, política y cultural); peca en su pretensión de evitar la jerarquía como un defecto a eliminar, cuando en si misma contiene una estructura y una jerarquía implícita u oculta.

Igualmente, la holocracia pretende lograr una autoorganización que no siempre es un proceso automático en la empresa, lo cual exige que exista un explícito sistema de dirección de gestión. Llevando la reflexión frente a la paradoja de requerir una dirección claramente establecida, pero igualmente saber que la dirección es remplazable por otros factores.

La holocracia cayó en el mismo error de la burocracia, pensar que con solo la estructura se pudiera predecir el buen funcionamiento de una organización. La diferencia es que la burocracia fue más realista al incluir una jerarquía de autoridad, el problema no es la jerarquía per se, lo que hay que cambiar es el ejercicio de la autoridad, en una organización a escala humana el individuo es el verdadero holón.

El campo aún está abierto y la respuesta no será única. Sin embargo, sea cual sea la respuesta, implicará abrir procesos individuales y colectivos al interior de las compañías, conllevará comprender que los modelos tradicionales están obsoletos y que son incapaces de responder a la modernidad líquida si ellos no se vuelven líquidos también, que el diseño de adaptación requerirá asumir la movilidad y que como en una danza, los movimientos de la compañía estarán determinados por los movimientos en el entorno y viceversa (Pereira, (2014).

Conclusiones

La búsqueda de organizaciones eficaces debe ser un importante objetivo de la administración de una empresa; y aunque la holocracia sería el diseño organizacional que más se ajusta a los ideales de la organización posmoderna; Sin embargo, esta implicaría un grado de experimentación que podría ser riesgoso para algunas empresas. Ya que se carece de los estudios detallados y datos concretos sobre los resultados de la aplicación de este modelo.

De hecho, frente a esas promesas que no hay estructura organizativa, que la jerarquía no existe, y que todo se decide por consenso en las organizaciones holocráticas no son del todo ciertas; ya que cuando se hace un análisis detenido lo que se encuentra es una estructura y una jerarquía implícita u oculta, y que no necesariamente un consenso absoluto es garantía de efectividad.

Lo otro, es el enfoque altamente ingenieril y cuantitativo de esta propuesta; podría resultar incompleto, ya que al ser una simplificación de la realidad podría dejar por fuera muchos elementos importantes. Es decir, el diseño de organizaciones incluye tomar en cuenta variables socio humanísticas cuyo comportamiento no se pueden prever con exactitud; y es posible que aquellos aspectos como la jerarquía, el conflicto, etc., sean aspectos naturales a la convivencia organizacional; y no defectos que haya que eliminar, sino gestionar de manera efectiva

Así pues, se podría decir que no existe un diseño organizacional perfecto, como no existe una organización perfecta. Por esto, frente a la holocracia, algunos sumen una posición moderada y sugieren que se pueden utilizar elementos de autogestión en las zonas donde la necesidad de la adaptabilidad es alta, y tradicionales donde la fiabilidad es de suma importancia. Otros señalan que podría tener un gran potencial en empresas de tecnologías de la información.

La observación empírica indica que el grado de descentralización está más asociado con la efectividad de la organización; pero no siempre existe un proceso automático de descentralización (autoorganización), y en consecuencia, se requiere un explícito sistema de dirección de gestión. Sin embargo, hay numerosos estudios demuestra que en muchas situaciones, cualquier comportamiento que exhiba un líder carece de importancia; ya que ciertas variables individuales pueden actuar como sustitutos del liderazgo. Ahora se está frente a la paradoja de requerir una dirección claramente establecida, pero igualmente saber que la dirección es remplazable por otros factores.

Lo clave de cualquier diseño organizacional en la posmodernidad debe ser que tenga como centro el hombre, por tal razón la arquitectura organizacional debe ser a escala humana, y como lo humano no es perfecto, se podría decir que no existe una organización perfecta. Es posible que aquellos aspectos como la jerarquía, el conflicto, la rotación, la resistencia al cambio, la centralización, los rumores de oficina, etc. sean

aspectos naturales a la convivencia organizacional; y no defectos que haya que eliminar, sino gestionar de manera efectiva.

En consecuencia no existe un diseño organizacional perfecto, y el diseño organizacional puede depender de muchos aspectos. Incluso en algunos casos hasta los mejores diseños organizacionales puede que no determinen la eficacia con que se relaciona la empresa con el entorno. Otro aspecto a tener en cuenta es que en algunos casos la organización no es tan eficiente en el proceso de auto-organización, o que por lo menos no es algo que se da siempre de manera automática.

Nuevamente la búsqueda de una absoluta auto-organización y autogestión no debe obsesionar a los gerentes, "se requiere un explícito sistema de dirección de gestión". Ciertamente se debe pasar la lógica de la empresa como una orquesta sinfónica hacia una más parecida a una banda de Jazz. Pero, sea la sinfónica o la banda de jazz requieren de un director que propicien la armónica integración de sus integrantes. Esto no riñe con el papel que debe cumplir el individuo de la experiencia, entrenamiento, orientación profesional o la necesidad de independencia, ni tampoco riñe con el establecimiento de metas formalizadas explicitas, reglas y procedimientos rígidos, o grupos de trabajo cohesivo.

Referencias

Askin, R.G. and Standridge, C. (1993) Modeling and Analysis of Manufacturing Systems, John Wiley and Sons, New York, NY.

Bernstein, E. Bunch, J. Canner, N. Lee, M. (2016). The big idea beyond the holacracy hype. Harvard Business Review. July–August.

Cameron, K. S., Kim, M. U., Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. Administrative Science Quarterly, 222-240.

Canavesio, M. Martinez, E. (2007). Enterprise modeling of a project-oriented fractal company for SMEs networkingComputers in Industry, 54, pp. 794-813

Chiavenato, I. (2002). "Administración en los nuevos tiempos". Mc Graw Hill. Bogotá.

Del Río-Cortina, J. L. D., Cardona-Arbeláez, D., & Guacarí-Villalba, A. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación, 8(1), 49-60.

García, O. (2006) El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. Documento suministrado por el autor.

Hammer, M., Champy, J. (1994). Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá.

Koestler, Arthur (1967), The Ghost in the Machine, Penguin Books.

Koter, J. (1982), Que hacen los gerentes altamente efectivos, Harvard Business Review.

López, F. (1998). Educación en Administración y modas administrativas en Colombia. Revista Universidad Eafit, 109, 59-87.

Luhmann, N. y Torres, J. (1996). "Introducción a la Teoría de sistemas". Anthropos/ Universidad Iberoamericana/ Iteso, México.

Luhmann, Niklas (1997). Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Editorial Anthropos, España.

Max-Neef, Manfred. Elizalde, Antonio. Hopenhayn, Martín (1986). Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. Cepaur Fundacion Dag Hammarskjold. Santiago, Chile.

Monroy, S. (2006). Holismo e individualismo durante el ejercicio de la ciudadanía en el consultorio jurídico de Fredonia, Antioquía. Universitas humanística. 2006; 61: 163-82.

Morgan, G. (1998). "Imágenes de la organización". Ed. Alfa omega; México, DF.

Perdomo, Jesús. (2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 22, julio diciembre.

Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. Pensamiento & gestión, 37. Universidad del Norte, 97-113.

Ramírez Fernández, R., Machado Licona, J., & Fernández Ramírez, O. (2019). Calidad en la educación universitaria, desde el programa de ingeniería de sistemas: una visión cualitativa de la educación superior. Revista Científica Anfibios, 2(2), 41-50. https://doi.org/10.37979/afb.2019v2n2.49

Ravier Rodríguez, L. E. (2015). Aproximación histórica a los principios de una teoría praxeológica de la firma desde la perspectiva de la Escuela Austriaca de Economía. Tesis Doctoral leída en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. Macmillan.

Robertson, B. J. (2007). Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy Integral Leadership Review, 7(3).

Rocca, A. V. (2008). Zygmunt Bauman; Modernidad Líquida y Fragilidad Humana. Observaciones filosóficas, (6), 13.

Rodríguez, D. (2002). "Diagnóstico organizacional". Quinta edición en coedición Ediciones Universidad Católica de Chile y Alfaomega de México.

Robbins S y Coulter M (1996). Administración. Prentice Hall. 5ª Edición. México.

Salas, M. (2006). La falacia del todo: claves para la crítica del holismo metodológico en las ciencias sociales y jurídicas. Revista telemática de Filosofía del Derecho, 10, 33-52.

Serralde, Alejandro. (1994a). "Hacia la organización flexible; el nuevo habitat del ser humano libre", Management Today en español, mayo

Tharumarajah, A., Wells, A., Nemes, L., (1996). Comparison of the bionic, fractal and holonic manufacturing systems concepts. International Journal of Computer Integrated Manufacturing 9 (3), 217–226

Tofler, A. (1980). "La tercera ola", Plaza & Janés, Barcelona.

Useche, M. y Queipo, B. (2005). Las Organizaciones Posmodernas en el siglo XXI. Mañongo Nro. 24, 207-216.

Vargas, F. (1998). Formación profesional en América Latina Buenas perspectivas, varios desafíos. Seminario sobre formación profesional y empleo. Encuentro iberoamericano de responsables de la formación profesional. 28 de septiembre - 1 de octubre. México DF.

Van de Kamp, P. (2014). Holacracy—A radical approach to organizational design. Elements of the software design process—Influences on project success and failure. Amsterdam: University of Amsterdam.

Van Brussel, J. Wyns, Valckenaers, Bongaerts, P. Peeters. (1998). Reference architecture for holonic manufacturing systems: PROSA Computers in Industry, 37 (3) pp. 255–274

Vergara Streinesberger, F., Robledo Fernandez, J., Aguilera Prins, Z., & Camargo Gutierrez, G. (2019). Estrategias no convencionales de servicio: un desafío en el diseño organizacional. Revista Científica Anfibios, 2(1), 31-48. htt ps://doi.org/10.37979/afb.2019v2n1.36

Villa Ochoa, J. A., & Ruiz Vahos, H. M. (2009). Modelación en educación matemática: una mirada desde los lineamientos y estándares curriculares colombianos. Revista virtual Universidad católica del norte, (27).

Zapata, Á. Et al. (2006) Introducción general, paradigmas y grandes paradigmas en el desarrollo del pensamiento administrativo. En organización y management: naturaleza, objeto, método, enseñanza e investigación. Cali, programa editorial, Universidad del Valle. P. 76.