



## LAS FORMAS ORGANIZATIVAS: el Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica.

**Gerardo Zapata**

Profesor DAC-UCLA

### INTRODUCCIÓN

**E**l estudio de las *configuraciones estructurales* o *formas organizativas* es un tema central y de gran relevancia en la teoría de la organización y específicamente en el área del diseño organizativo, puesto que constituye el marco relativamente estable dentro del cual se desarrollan las relaciones, las actividades y los procesos que dan vida a las organizaciones. En este sentido, Miles y Snow (1984) sostienen que la excelencia de las empresas por largos períodos de tiempo se debe a dos condiciones fundamentales: *la innovación* y *la puesta en práctica de nuevas formas organizativas*. Así, las formas organizativas pueden convertirse en una ventaja competitiva comparable a una patente o a un desarrollo tecnológico, ya que son difíciles de copiar a corto plazo o de utilizar de manera aproximada. En otras palabras, las organizaciones no sólo alcanzan su éxito por ser líderes y precursoras de innovación, calidad y desarrollo tecnológico que marcan las tendencias del mercado, sino también por la calidad del ajuste de sus procesos internos y de la *forma organizativa* que adopten

En el marco de la teoría de la organización, y específicamente dentro del enfoque contingente, se establece con claridad el hecho de que no existe una estructura organizativa ideal que satisfaga las necesidades de todas las organizaciones; es decir, resulta completamente imposible una configuración en términos generales. Esto es así, puesto que existen una serie de factores internos y externos que condicionan el diseño estructural más adecuado<sup>1</sup>. De esta manera, cuando la *forma organizativa* ofrece un buen ajuste, la organización puede acogerla para sí mientras le permita mantener su eficiencia, el sentido del orden, la sinergia, la integración efectiva entre los componentes que la con-

forman y su capacidad para desarrollar nuevos conocimientos e innovar en procesos y productos<sup>2</sup>.

En este ensayo nos ocuparemos de realizar un acercamiento a varios modelos de *formas organizativas* propuestos por diversos autores que, de acuerdo a sus puntos de vistas, son portadoras de los mecanismos esenciales para mejorar el desempeño de las organizaciones y, por lo tanto, contienen las bases alrededor de las cuales deben configurarse para tener posibilidades de éxito en entornos cada vez más complejos, dinámicos y competitivos, constituyéndose en formas distintas de organizar a la empresa en relación a las conocidas tradicionalmente<sup>3</sup>. En la mayoría de los casos sus autores cuestionan, y en general en la literatura sobre la organización y el *management*, la aplicación de los principios clásicos de la teoría burocrática a la hora de diseñar a la empresa, como una manera de evolucionar hacia formas organizativas más eficientes y adaptables a las exigencias de entornos cada vez más complejos y dinámicos.

No obstante, este cuestionamiento puede ponerse en duda cuando se observa en las *formas organizativas* consideradas como moderadas o adaptadas a los nuevos tiempos, características muy importantes y significativas del modelo burocrático. Esto lleva a plantear varias interrogantes: ¿es posible que las nuevas formas de organización de las empresas se aparten totalmente del modelo burocrático?, ¿los nuevos tiempos han llevado al modelo burocrático a fracasar como una vía para alcanzar la eficiencia de la organización?, ¿es posible proponer diseños organizativos que se explican sólo dentro de los argumentos de la teoría orgánica?

Con este ensayo no pretendemos dar respuestas amplias y definitivas a todas y cada

una de las preguntas expuestas en el párrafo anterior. No estamos en condiciones de hacerlo, pero en cambio si procuramos abrir escenarios de discusión y reflexión sobre un tema del diseño organizativo que se ha radicalizado en los últimos tiempos a favor de una de las corrientes de pensamiento de la teoría de la organización, que puede estar llegando a los límites de la irracionalidad.

Así, para alcanzar los fines de este trabajo se describen y analizan un conjunto de *formas organizativas* que surgen, principalmente, de evidencias empíricas extraídas de empresas que han dictado pautas en el diseño organizativo; convirtiéndose, por consiguiente, en modelos que han contribuido a explicar y comprender el diseño y comportamiento de las organizaciones.

De esta manera, se aborda la forma hipertexto de Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995), la organización horizontal de Ostroff (1999, 2000), la organización plataforma de Ciborra (1996), la forma *N* propuesta por Hedlund (1994) y la federal de Handy (1992, 1993), y, por último, la organizativa en red desarrollada por Miles y Snow (1986), Snow *et al.* (1992), Miles y Snow (1995), Gulati *et al.* (2000) y Borgatti (2003).

## EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS

Se considera como referencia conceptual de *forma organizativa* las definiciones de Romanelli (1991) y Miles *et al.* (1997). El primero, la define como “todas aquellas características de una organización que la identifican como una entidad diferente de otra y, al mismo tiempo, la clasifican como un miembro de un grupo de organizaciones similares” (Romanelli, 1991: 81-82).

Por otra parte, Miles *et al.* (1997: 7) declaran que las formas organizativas constituyen “una manera lógica de dar forma a la estrategia, a la estructura y a los procesos dirección de una organización en un todo efectivo”. Proceso de dirección que es impulsado, de manera importante, por las fuerzas del entorno que motivan a los gerentes y directivos a ordenar los activos de la empresa, sus recursos, las tareas y el trabajo que hay que llevar a cabo para producir los bienes y servicios que todos esperan de manera eficiente, o para ir evolucionando y adaptándose a las exigencias de los nuevos tiempos. Así, la evolución de las *formas organizativas* ha pasado por tres épocas principales: *estandarización, personalización e innovación* (Miles *et al.*, 1997).

La época de la *estandarización*, corresponde fundamentalmente al desarrollo de las formas jerárquicas –funcional, divisional y matricial–, discurriendo desde finales del siglo XIX hasta los tiempos actuales, y cuyos activos clave son los bienes de capital. Por otra parte, la época de la *personalización* se caracteriza por un mercado más exigente y competitivo, viéndose la empresa obligada a acercarse cada vez más a las necesidades de sus clientes.

Esta fase evoluciona primeramente con las organizaciones divisionales y matriciales y luego con las redes de empresas, y su desarrollo se inicia en la década de los años 60 del siglo XX. Durante este período, aparecen las primeras *formas organizativas* con características orgánicas, cuyo activo principal lo constituye la información. Por último, la época de la *innovación* comienza a evolucionar a finales de la década de los años 80.

En esta fase de las *formas organizativas*, se da gran énfasis al desarrollo, gestión y divulgación del conocimiento en la organiza-

ción. En este sentido, Miles *et al.* (1997) manifiestan que algunos mercados por mucho tiempo exigirán productos estandarizados y pocos innovadores, mientras que otros tendrán gran ascendencia por la personalización, pero el empuje de las fuerzas del mercado y el *know-how* cada vez mayor, ha impulsado a muchas empresas hacia un proceso continuo de innovación y cambio, constituyéndose el conocimiento, y su gestión, como el activo más importante y factor diferenciador de las organizaciones.

Asimismo, Miles *et al.* (1997) destacan que en cada época del proceso evolutivo de las *formas organizativas*, se han presentado tres tendencias fundamentales: 1) dar mayores oportunidades a los miembros de la organización para que desarrollen sus capacidades de auto-organización; 2) tratar de aumentar la proporción de empleados que llevan a cabo actividades innovadoras; y 3) ofrecer a los miembros de la empresa oportunidades psicológicas sobre la propiedad de los clientes, los mercados y los productos. Tales tendencias, las podemos considerar como pronosticadores de las principales características de las *formas organizativas* del siglo veintiuno.

En el cuadro 1 se resume la evolución de las *formas organizativas*.

A continuación, se analizan las *formas organizativas* de mayor relevancia que han surgido en la *fase de innovación* dentro del marco de la teoría burocrática y de la teoría orgánica<sup>4</sup>.

#### LA FORMA HIPERTEXTO

Corresponde a un diseño organizativo desarrollado por Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995), quienes proponen un tipo de organización compuesta por una superposición de capas o estratos organizativos cuyo

CUADRO 1. EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS

ERA HISTÓRICA	ESTANDARIZACIÓN	PERSONALIZACIÓN		INNOVACIÓN	
Forma de organización	Jerarquía Funcional: Centralización	<b>Fase de inicio</b>	<b>Fase eficiente</b>	<b>Fase de inicio</b>	<b>Fase eficiente (nueva era)</b>
	Divisional y Matriz: Descentralización	Divisional y matriz	La red	La red	Forma celular
PERIODO	1870 HASTA HOY	1950 HASTA HOY		A PARTIR DE 1990	
		<b>Fase de inicio</b>	<b>Fase eficiente</b>	<b>Fase de inicio</b>	<b>Fase eficiente (nueva era)</b>
Activo clave	Bienes de capital	Bienes de capital e información	Información	Información	Conocimientos
Influencia directiva	Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones	Jefe de Información	Jefe de Información	Jefe de Conocimientos
Capacidad clave	Especialización y seguimiento	Especialización	Flexibilidad y sensibilidad	Flexibilidad y sensibilidad	Creatividad en el diseño

Fuente: Adaptado de Miles et al. (1997)

propósito es brindar una base estructural para la creación del conocimiento empresarial. En este sentido, los autores señalan que la metáfora más adecuada de la estructura es el *hipertexto*, concepto que se asemeja a un software de aplicación que permite a los usuarios acceder al mismo tiempo, y de una manera lógica y relacionada, a grandes cantidades de datos, textos y gráficos. Por consiguiente, “un hipertexto permite que un usuario acceda a varias capas” (Nonaka y Takeuchi, 1995: 167).

Entonces, como un documento hipertexto, la organización está conforma por un ciclo dinámico de creación de conocimientos que atraviesa tres *capas o contextos interconectados*:

1) Equipos de proyectos. Ubicados en la capa superior. Los equipos están conformados por individuos de diferentes departamen-

tos o divisiones que cumplen distintas funciones en el sistema de negocios, centrando su actividad en la innovación y en la creación de nuevos conocimientos. Esta *capa* constituye la parte más orgánica de la empresa.

2) La base del conocimiento. Cuando los equipos finalizan sus tareas, los miembros bajan a la capa base del conocimiento con el propósito de elaborar un inventario de todo el conocimiento creado o adquirido durante el tiempo que formaron parte de los equipos de proyectos. Este trabajo incluye la categorización, la documentación, la indexación y el almacenamiento del conocimiento tácito y explícito que luego será empleado por la empresa en sus actividades de innovación y producción.

3) Sistema de negocios. Culminado el trabajo en la capa de base del conocimiento, los individuos se dirigen a la capa de sistema de

negocios con el propósito de ocuparse de las operaciones de rutina hasta que sean llamados para participar en un nuevo proyecto. Representa esta capa, el sistema burocrático de la empresa.

La clave de diseño requerida para la *organización hipertexto*, es la habilidad y capacidad de los individuos distribuidos entre las distintas *capas* o *contextos* para formar un ciclo dinámico de generación de conocimientos que determinará, en gran parte, la capacidad de la organización para innovar y enfrentar las exigencias del entorno donde participa<sup>5</sup>. En este sentido, vemos que la burocracia puede ser capaz de proporcionar la estabilidad, la eficiencia y la interiorización necesaria para el aprovechamiento y acumulación del conocimiento; mientras que la fuerza estratégica, a través de los equipos de trabajo, proporciona la flexibilidad, la socialización y la exteriorización que facilitan su generación e intercambio.

A continuación, en la figura 1, se representa el modelo de forma hipertexto desarrollado por Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995).

En resumen, se observa que las características de la *organización hipertexto* no representan una aplicación pura de los postulados que sustenta a la teoría orgánica o la teoría burocrática, ni tampoco ofrece un rechazo a cualquiera de ellas. Más bien, es el resultado de una síntesis que abre un camino importante para aprovechar las ventajas que ofrecen ambas teorías, resultando de ello una forma organizativa innovadora y con una gran capacidad competitiva y de adaptación al entorno.

#### LA FORMA HORIZONTAL

Se describe aquí, tomando como referencia los trabajos desarrollados por Ostroff

(1999, 2000), quien basa sus planteamientos en los estudios que llevó a cabo en las empresas Motorola, Kodak y General Electric.

Ostroff (1999, 2000) argumenta que en la organización vertical clásica todo está claro; es decir, el trabajo se divide en diferentes unidades organizativas o se consideran criterios objetivos para su división, tales como las características de los clientes, los productos y los mercados donde participa la empresa. Asimismo, las actividades que realizan los distintos niveles jerárquicos y el grado de autoridad está claramente definido; además, existe un respeto estricto por la cadena de mando. En este sentido, Ostroff (1999, 2000) cuestiona en las organizaciones típicamente burocráticas: a) la falta de flexibilidad y capacidad de adaptación e innovación; b) los costos excesivos que se generan por la *redundancia*; c) lo difícil y costoso de establecer mecanismos de coordinación en organizaciones que están muy diferenciadas; y d) la atención excesiva sobre los resultados financieros.

De esta forma, Ostroff (1999, 2000) propone una alternativa de organización que organice el trabajo alrededor del flujo de trabajo, donde sea posible unir las actividades que realizan los empleados con las necesidades y capacidades de los proveedores y clientes; siendo la unidad básica de la organización, los *equipos de trabajo*<sup>7</sup>. La organización horizontal se caracteriza principalmente por:

1) *El diseño de la organización alrededor de los procesos y no de las tareas individuales*. Consiste en organizar los flujos de trabajo en torno a los procesos y no de acuerdo a la distribución y organización de las unidades organizativas de la empresa tal como ocurre con las estructuras clásicas<sup>8</sup>. Dichos procesos, pueden abarcar toda la organización o una parte de sus funciones. Para poner en práctica

**FIGURA 1. La Organización Hipertexto: burocracia + equipos de trabajo + valores y objetivos compartidos**



esta característica, es necesario: a) *identificar los procesos clave*, por ejemplo: servicio al cliente y desarrollo de nuevos productos; b) *enlazar los flujos de trabajo* que se llevan a cabo por equipos conformados por miembros de la organización en distintas habilidades, de tal manera que las actividades funcionales se coordinen e integren sobre un único proceso; c) *dar suficiente confianza a los equipos de trabajo* quienes se encargarán de llevar a cabo todas las etapas de un proceso determinado; y por último d) *formar los equipos* de acuerdo a la manera como fluya el trabajo. Por ejemplo, en ciertas circunstancias un

equipo puede realizar un trabajo central de principio a fin; pero en ocasiones, los subprocesos pueden desbordar la capacidad de un sólo equipo. En este caso, se formarán varios equipos encargados de realizar el trabajo en forma secuencial.

2) *Achatar la jerarquía*. Una situación ideal consiste en que todos los procesos clave se lleven a cabo por un equipo de trabajo; por consiguiente, no será necesario ningún tipo de jerarquía. Sin embargo, no es posible que en una mediana o gran empresa se pueda plantear que un mismo equipo abarque todo el

flujo de trabajo o que realice todas las actividades en un sólo proceso. Siempre habrá un grado de diferenciación y, por consiguiente, una cierta jerarquía en respuesta a la capacidad limitada del individuo para realizar múltiples tareas. Esto es así, puesto que no hay la posibilidad que exista una persona con la capacidad física y mental capaz de abordar todos los procesos de trabajo y que pueda tomar todas las decisiones. De esta forma, la jerarquía en la organización horizontal está distribuida en: a) *los grupos de procesos centrales*, los cuales están bajo los ordenes de los titulares de los procesos quienes son los responsables de cumplir con los objetivos del grupo; y b) *en una jerarquía* encargada de supervisar y llevar a cabo la planificación y la dirección estratégica de la organización<sup>9</sup>.

En síntesis, la forma de organización horizontal muestra características que la alejan del modelo burocrático puro y posee rasgos muy coincidentes con el orgánico, especialmente en lo que se refiere a la descentralización y a la importancia que se le atribuye a la autonomía y a la participación del trabajador en los procesos de producción y toma de decisiones, así como en la búsqueda de mecanismos de coordinación del trabajo basados en la confianza, los valores, los objetivos compartidos y la socialización que hacen más flexible la estructura de la organización.

#### LA ORGANIZACIÓN PLATAFORMA

Este tipo de forma organizativa surge de la propuesta de Ciborra (1996). El autor utiliza el término de *plataforma* como una metáfora que representa la idea de una organización que opera dentro de una gran turbulencia. En una *plataforma de computadora*, por ejemplo, el sistema operativo se basa en un marco de conocimientos y experiencias que puede llevarlo a convertirse, en un momento dado, en

una solución general a los problemas de informática; es decir, en un estándar de la industria. Dicho estándar, se encuentra frecuentemente amenazado por la evolución e innovación tecnológica. Cuando llega el momento de realizar los cambios, ese marco de conocimientos y experiencias acumuladas en la *plataforma*, sirve de base o punto de referencia para la generación de nuevas ideas y soluciones, o para desarrollar una nueva *plataforma*. Así, la superficie de la plataforma de la organización se observa como un grupo estable de recursos organizados de acuerdo a criterios de eficiencia, pero listos a ser reorganizados y desplegados de tal manera que se adapten a las nuevas estrategias comerciales o tecnológicas de la empresa.

El enfoque del *modelo plataforma*, se basa en la idea de que las formas de organización tienen una vigencia temporal que depende de un proyecto o de un objetivo específico establecido por la empresa. Dicho planteamiento, se contradice con uno de los principios básicos que soporta a las estructuras clásicas burocráticas, que se refiere a la necesaria estabilidad en el tiempo de las estructuras organizativa como una condición para lograr la eficiencia y supervivencia de la empresa. En este sentido, Ciborra (1996: 103) dice que “una *plataforma* es una meta-organización, es un contexto formativo que moldea la estructura y las rutinas organizativas en formas conocidas tales como se hace con la jerarquía, la matriz y las redes, pero con una base altamente volátil”. Constituyéndose la plataforma en una forma de organización altamente flexible, transformable y adaptable que puede verse como una constelación de estructuras, donde predominará aquella que se adapte mejor a un momento o circunstancia dada.

Se observa que la *organización plataforma*, discurre entre los postulados de la *teoría*

*burocrática* en cuanto a que puede asumir, a través de las formas tradicionales, algunas de sus características tales como la diferenciación, la formalización y los procesos de control; y los postulados de *la teoría orgánica*, en este caso las formas orgánicas, cuando se enfatiza en la flexibilidad, la descentralización y en la capacidad de la organización para configurar una estructura ajustable a las circunstancias impuestas por los factores contextuales. En su sentido más abstracto, no se corresponde a ninguna *forma pura* de estructurar la organización, con lo cual podría decirse que representa una forma mixta de configurarla.

En síntesis, la *organización plataforma* se muestra como un enfoque análogo al *modelo hipertexto* de Nonaka (1994) en el sentido de que no rechaza el conocimiento y la experiencia que se puede acumular a través de los procesos formales que se dan en las *formas organizativas* tradicionales; y, al mismo tiempo, incorpora características que la convierten en una opción más flexible y adaptable a los entornos cambiantes y turbulentos.

### LA FORMA N

Hedlund (1994), desarrolla el modelo de la *forma-N* sobre la base de las diferencias existentes entre los enfoques de gestión del conocimiento de las firmas de occidente y las japonesas. Esto lo hace relacionando características organizativas como: el sistema de selección, entrenamiento y rotación del personal, los modelos de carreras profesionales y el diseño particular de las estructuras organizativas. De los resultados de su estudio, surgen diferencias importantes entre los enfoques de gestión del conocimiento; en consecuencia, declara su propuesta principal: “para que exista una efectiva gestión del conocimiento, es necesaria una visión de empresa que difie-

ra significativamente de la teoría de la *forma-M*”<sup>10</sup> (Hedlund, 1994: 82). Es decir, aquella forma organizativa distinta a la lógica de la jerarquía y la división del conocimiento como principio básico para responder a las exigencias del entorno y lograr la eficiencia. Por consiguiente, la *forma-N* se ofrece como alternativa novedosa que permite la combinación e integración del conocimiento a través de toda la organización. A continuación, algunas características de esta forma de organización.

1) *Combinar en lugar de dividir*. El autor fundamenta esta característica tomando como base el hecho de que los organismos primitivos se reproducen por división, mientras que la genética más innovadora requiera de la combinación. Así, a través de la *forma-N* se busca la combinación de elementos aislados de conocimientos partiendo de una lógica distinta a la aplicada por las empresas que adoptan las *formas-M*, que surge esencialmente al dividir la complejidad<sup>11</sup> en unidades independientes para lograr la eficiencia<sup>12</sup>, pero que hacen difícil el proceso de creación, transformación y transferencia del conocimiento. Se observa que la combinación de diferentes funciones de manera adecuada es crítica para el desarrollo de nuevos productos; resultando, por consiguiente, un proceso de complementariedad en lugar de ser un acto meramente exclusivo de parte aisladas de la organización.

2) *La importancia del dialogo entre el personal de los niveles medios e inferiores*. Dialogo que debe llevarse a cabo a través de la interacción interfuncional e interdivisional, dándosele una trascendencia significativa a las capacidades específicas de los niveles medios, en lugar de la importancia que le presta la *forma-M* a la coordinación por medio de la supervisión de los niveles superiores y a las capacidades generales de los gerentes. Así,



explica Hedlund (1994), el énfasis en la intensidad del diálogo en los niveles medios e inferiores se debe al hecho de que el conocimiento es cada vez más disperso debido a los rápidos cambios tecnológicos, del mercado y de la educación. Se entiende, entonces, que un buen sistema de gestión del conocimiento debe extraerlo a partir de muchos nodos o participante, aunque estos se encuentren muy distanciados entre sí<sup>13</sup>.

3) *La gerencia superior debe actuar como un catalizador, un arquitecto de la infraestructura de comunicación y protector de la inversión en conocimiento, más que un supervisor y distribuidor de recursos.* En la *forma-N*, el papel primario de integración es ejercido también, al igual que la *forma-M*, por la jerarquía superior. Sin embargo, se lleva a cabo, principalmente, a través de un ajuste mutuo entre los participantes más que por mecanismos de coordinación y supervisión jerárquicos. No obstante, eso funcionará de esa manera hasta que la eficiencia de los procesos de generación y difusión del conocimiento en los niveles inferiores se encuentren muy comprometidos. En este sentido, la dirección superior debe: a) tener una visión clara de los acontecimientos a largo plazo con respecto a los productos que piensan ofertar la empresa y los mercados donde lo hará, esto significa que la dirección superior debe conocer la esencia del negocio y no sólo de sus resultados financieros; b) construir y mantener la infraestructura necesaria para establecer comunicaciones flexibles e interpersonales; c) alimentar una cultura corporativa de participación, de compromiso y de objetivos y valores compartidos; y d) procurar una inversión permanente en tecnología de información y generación de nuevos conocimientos.

4) *Presencia de múltiples jerarquías.* Lo que significa: a) dispersar el control del cono-

cimiento entre los distintos actores; b) establecer estrategias de participación sustentadas en las gerencias medias e inferiores; c) dar mayor relevancia a la comunicación interna a través de vías laterales no predefinidas; d) conformar equipos inter-funcionales para llevar a cabo los proyectos; y e) utilizar el conocimiento a partir de diversas bases establecidas en toda la organización.

Cabe reflexionar que el problema con la *forma-N*, es que puede ser vista o interpretada como una estructura totalmente inesperada e inestable, constituida por un sistema de comunicación caótico y de combinaciones arbitrarias que pueden generar sobrecarga de información. En todo caso, el desafío no es dividir una tarea con el propósito simple de buscar mayor eficiencia; al contrario, lo necesario es dar la oportunidad a la organización para que inicie nuevas tareas con la combinación de pedazos de conocimientos separados en diferentes unidades. Esto es, llevar las decisiones a las bases del conocimiento en lugar de mantenerlas en un mismo punto centralizado de manera tal que los centros de decisión cambien continuamente con los cambios en los roles y fines de la organización. Cabe recordar aquí lo expresado por Hayek (1945: 7), “el problema económico de la sociedad no es simplemente un problema de como asignar unos recursos dados, si por dado entendemos asignados a un solo sujeto”. Es un problema crítico, es comunicar, divulgar y utilizar el conocimiento en toda la organización para que esos recursos sean bien empleados.

En resumen, la lógica de la *forma-N* se centra en la idea de la multiplicación y la combinación del conocimiento a través de la incorporación e integración de una serie de unidades y negocios autónomos que deben interactuar permanentemente, en lugar de buscar la división como principio básico para

resolver los problemas que se derivan de la complejidad organizativa.

### LA FORMA FEDERAL

Esta propuesta formaliza en los trabajos de Handy (1992,1993), se basa en una de las más antiguas filosofías políticas utilizadas para la organización de los estados: *el federalismo*. En el ámbito de la organización, es la aplicación de principios políticos como una alternativa para dirigir las empresas que cada día son más complejas y que están sometidas a cambios permanentes y a entornos turbulentos.

La aplicación de término *federalismo* en la creación de los estados a partir del siglo XVII, se ha referido a la organización de una comunidad jurídica compuesta por varios estados, donde resaltan los derechos de libre determinación y decisiones compartidas de los miembros que la integran (Watts, 2001). De esta manera, las tendencias contemporáneas a crear simultáneamente, por un lado entidades políticas más amplias y, por otro, entidades más pequeñas, ha contribuido al auge de los sistemas federales debido a las posibilidades que éstos ofrecen para conciliar ambas tendencias y acoger la diversidad social dentro de una entidad política mayor.

Bajo estas mismas ideas, Handy (1993: 98) indica que “el federalismo busca el engrandecimiento sin dejar de conservar las pequeñas unidades de la organización, manteniéndolas independientes y combinando la autonomía con la cooperación”<sup>14</sup>. Así, destaca el autor, el concepto de federalismo resulta adecuado ya que ofrece la oportunidad de enfrentar las *paradojas del poder y el control*, lo que implica: a) la necesidad de hacer las cosas grandes o que crezcan, manteniéndolas pequeñas; en otras palabras, crecer mediante

la creación de muchas empresas, filiales, subsidiarias, sucursales o negocios diversificados; b) la diversidad de centros de poder y conocimientos especializados; c) compartir objetivos a pesar del hecho de que puede haber una gran diversidad de negocios, así como combinar lo individual con lo colectivo y lo local con lo global; y d) fomentar la autonomía dentro de límites adecuados de tal manera que no se rompa el equilibrio de poder entre aquellos que se encuentran ubicados en el centro de la organización y los que están dispersos en los diferentes negocios operativos. Esto es, una planificación central con visión e ideas estratégicas acompañada de una descentralización que haga posible la ejecución exitosa de ese plan. En consecuencia, a veces es conveniente el control compartido para ampliar la capacidad de participación en distintos negocios y mercados. Lo que es lo mismo, encontrar diferentes formas de entradas a esos mercados; por ejemplo, con alianzas estratégicas, *joint ventures*, adquisiciones y fusiones, franquicias y agentes<sup>15</sup>.

En síntesis, la *forma federal* mantiene las ideas básicas tanto de la teoría burocrática como de la teoría orgánica. Busca, entonces, una reconciliación entre ambas teorías cuando mantiene, por ejemplo: a) los conceptos de formalización del comportamiento, centralización, descentralización y autonomía pero con un sentido claro de equilibrio del poder en todo el sistema; b) la presencia de la especialización a través de la diversificación de la organización en múltiples pequeñas empresas; c) la tendencia hacia una cantidad menor de niveles jerárquicos y un centro principal de toma de decisiones muy pequeño; d) una alta conectividad a través de los nodos que conforman la *federación*; y g) que el conocimiento acerca de las técnicas o las tareas debe estar diseminado en las distintas partes de la *federación*.

## LA FORMA EN RED

La globalización y el cambio tecnológico, junto con la desregulación y los cambios de los datos demográficos de la fuerza de trabajo, han creado una nueva realidad competitiva que exige de las organizaciones además de eficiencia, un cierto grado de flexibilidad en su estructura y en el trabajo que realizan sus miembros. En este sentido, la estructura en red permite una alta flexibilidad y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno confiando su configuración y funcionamiento en la idea de que *es mejor hacer menos cosas pero mejores*, en lugar de acumular recursos que pueden constituirse en una carga muy pesada para la organización (Snow *et al.*, 1992; Miles y Snow, 1995). En la red, por ejemplo, una empresa se dedica a la investigación y diseño, otra a la fabricación, y otra al marketing y a la distribución. En los trabajos de estos autores, se observan tres tipos de redes: *interna, estable y dinámica*, que se describen brevemente a continuación:

**Red Interna.** Significa que las unidades internas que forman parte de la organización poseen los activos asociados a un negocio en particular, por lo que no requieren en forma intensiva el uso del outsourcing. Esas unidades internas operan con los precios del mercado, evitando de esta forma perder su capacidad frente a otras organizaciones. Por lo tanto, si las transacciones deben reflejar los precios del mercado, los componentes de la red tienen que verificar oportuna y permanentemente los precios y la calidad de sus productos en relación a los que existen fuera de la empresa para mantenerse competitiva (ver figura 2).

**Red estable.** A través de la red estable, se enlazan una serie de componentes o empresas dedicadas a un negocio en particular que sir-

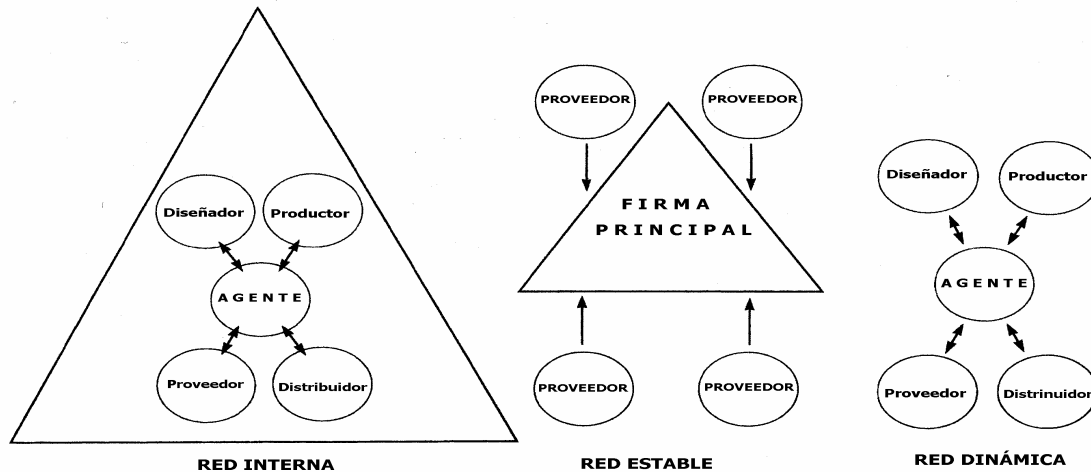
ven de proveedores o distribuidores a una organización principal. Cada uno los componentes de la red, puede mantener su independencia competitiva y proveer o distribuir sus productos a otras organizaciones, aunque en algunos casos se convierten en asociados exclusivos del centro de la red. Lo que significa que, bajo esta configuración, la empresa principal extiende la propiedad de los bienes, y parte de sus riesgos, a otras firmas independientes; dándole, además, una seguridad en el suministro de la materia prima y en la distribución de sus productos (ver figura 2).

Finalmente, uno de los problemas que se presentan con este tipo de configuración, es que se puede establecer un sistema de relaciones de dependencia mutua muy rígido y, en consecuencia, una pérdida importante de flexibilidad organizativa y de ventajas o beneficios que ofrece el hecho de participar en un mercado independiente.

**Red dinámica.** Representa una combinación del estilo de control y evaluación central con las operaciones autónomas que realizan un conjunto de empresas enlazadas. Este tipo de red se caracteriza por: a) desenvolverse adecuadamente en situaciones cambiantes y de alta competencia; b) producir bienes y servicios que responden a cortos ciclos de vida; y c) por utilizar extensivamente la modalidad del *outsourcing*.

Se observa, entonces, que la *red dinámica* provee especialización y flexibilidad a las organizaciones que participan en ella, pero pueden correr el riesgo de sufrir una variación en la calidad de los productos que elaboran, puesto que por la contratación externa no disponen, en algunos casos, de la tecnología y el conocimiento propio. A continuación, en la figura 2, se muestra los tres tipos de redes.

Figura 2. Tipos de Redes



Fuente: Snow *et al.* (1992); Miles y Snow (1995)

Finalmente, las organizaciones en redes deben ser analizadas y diseñadas tanto desde la perspectiva de sus componentes individuales como un todo integrado, de tal manera que puedan alcanzar la sinergia suficiente. Lo que significa que cada miembro de la red debe ser considerado un complemento más que como un elemento generador de competencia. Esa complementariedad da la oportunidad de construir redes mejor elaboradas, que permiten manejar con mayor flexibilidad y competencia aquellas situaciones complejas que no puede enfrentar una empresa de manera individual o a través de su jerarquía interna; proveyendo, a su vez, mejor capacidad de adaptación frente a los condicionantes contingentes<sup>16</sup>.

En síntesis, se observa que la forma en red representa un híbrido que puede ser entendida dentro de los postulados de la teoría burocrática y de la teoría orgánica. De la primera de ella, cuando la dirección de la empresa, que

representa la jerarquía central, se encarga de: a) la localización de las empresas asociadas; b) la integración de los recursos que son controlados por otros componentes de la red; y c) la vigilancia y supervisión del comportamiento de sus actores. Por otra parte, los postulados de la teoría orgánica los vemos interpretados en la red a través de la flexibilidad y variedad de su configuración, y en la distribución y generación del conocimiento entre todos sus nodos o componentes.

#### A modo de discusión final

Las naturaleza compleja y dinámica del entorno, ha llevado a los investigadores del *management* y a las mismas organizaciones a proponer nuevos diseños de *formas organizativas* que, sobre cualquier característica, resalta, en mucha de ellas, conceptos relacionados con la flexibilidad del trabajo y su estructura organizativa, la confianza, los valores y objetivos compartidos, la gestión del conocimiento

to, la cualificación del personal, los grupos de trabajo, la coordinación lateral y la participación de los miembros de la organización en los procesos de toma de decisiones. En este sentido, las *formas organizativas* han evolucionado de acuerdo a las circunstancias y situaciones que han enfrentado las empresas en determinados momentos, pero siempre tomando como referencia y punto de comparación de sus diseños los postulados que rigen a la teoría burocrática y a la teoría orgánica.

Sin embargo, hay que reconocer que los entornos no son sólo extremadamente *complejos y dinámicos*, ni totalmente *sencillos y estables*. Existe en ese entorno empresarial una diversidad de puntos intermedios, o un *continuum*, que hace poco probable el diseño de *formas organizativas* totalmente puras; es decir, que adopten exclusivamente características del *modelo burocrático* o del *orgánico*. En este sentido, cabe reflexionar que no es apropiado, y menos justificable, pensar que una *forma organizativa* se impone sobre otra. En todo caso, no se trata de sustituir una *forma organizativa* o un modelo teórico por otro, ni menos aún buscar transformar una empresa mecanicista en una totalmente orgánica, eso sería poco práctico y fuera de toda realidad de las organizaciones. Entendemos entonces, la necesidad de modelos mixtos que giren alrededor de los postulados de la teoría burocrática y de la teoría orgánica como respuesta a la necesidad de flexibilidad, dinamismo, eficiencia y capacidad que las empresas necesitan para enfrentar y adaptarse a los requerimientos de los factores contextuales y, consecuentemente, alcanzar mayores niveles de competitividad.

De cualquier modo, frente a los mecanismos de coordinación, supervisión y control basados en la jerarquía, en el poder coercitivo o la capacidad económica para castigar o pre-

miar una conducta determinada, y, en general, frente a los principios del diseño organizativo de la organización formal –sin ánimo de menospreciar su importancia en un momento dado para mantener el orden, la disciplina y la consistencia interna–, está la cultura de la empresa, la socialización, la participación, el compromiso, la confianza, los valores y objetivos compartidos y las relaciones interpersonales como mecanismos complementarios de supervisión, coordinación, integración y control que pueden contribuir a desarrollar un modelo eficaz de *forma organizativa* y por consiguiente de gestión empresarial.

En definitiva, todas las organizaciones son diferentes. Por lo tanto, no es posible que existan soluciones totalmente comunes o exactamente iguales aplicables de la misma manera y con la misma intensidad en todas las organizaciones, y esto incluye el sistema de gestión que podrá tener variaciones significativas de acuerdo a las características burocráticas u orgánicas que adquiere la empresa. No obstante, a pesar de los planteamientos que se hacen dentro del marco de la teoría burocrática y de la teoría orgánica para explicar el diseño de la organización, y de la discusión que de ello se genera, es importante advertir que es necesario pensar en lo que definitivamente ella quiere ser. Esto es, dónde desea participar, qué estrategias empleará para enfrentar las exigencias del mercado y la competencia, cuál es su capacidad para hacerlo, qué tecnología empleará, cuál es la concepción y visión de los gerentes sobre la manera como debe ser organizada y dirigida, y, en definitiva, que interés tiene como cuerpo social en satisfacer las necesidades de la sociedad donde se desenvuelve



### NOTAS

1. Nos referimos a los factores de contingencia y a la visión que tienen los directivos o gerentes sobre la manera como debe ser diseñada y organizada la empresa.
2. Mintzberg (1998) nos dice que en principio todas las formas de organización son posibles, pero sólo en la práctica algunas de ellas se dan de manera efectivas.
3. Las formas tradicionales son básicamente la funcional, la divisional y la matricial, que han sido ampliamente abordadas por la literatura sobre diseño organizativo. Diversos autores argumentan que estas formas organizativas clásicas, constituyen las bases esenciales para la organización de las empresas, y, por tanto, han mantenido su vigencia en el tiempo (Bueno, 1996; Hodge *et al.*, 1998; Padilla y Del Águila, 2002; De la Fuente *et al.*, 2002; Zhou, 2005; Eitan, 2005). Posición que compartimos desde la perspectiva de este ensayo.
4. La teoría orgánica tiene su origen en el trabajo seminal de Burns y Stalker (1961).
5. Nonaka y Takeuchi (1995), plantean cuatro posibles modalidades de conversión del conocimiento: 1) socialización (conocimiento tácito a conocimiento tácito); 2) externalización (el conocimiento tácito se convierte a conocimiento explícito); 3) combinación del conocimiento (de explícito a explícito); y 4) la internalización (ocurre cuando el conocimiento explícito se convierte en conocimiento tácito).
6. De acuerdo a nuestro planteamiento, la *fuera estratégica* representa la parte más orgánica del modelo hipertexto.
7. El autor en sus argumentos deja claro que no es posible eliminar toda clase de jerarquía, fundamentalmente en aquellas organizaciones muy complejas. Reflexionando sobre la jerarquía, Leavitt (2003: 14) comenta que "paradójicamente, la intensidad con la que nos esforzamos por combatir las jerarquías sólo consigue hacer hincapié en lo duraderas que son". La jerarquía, indudablemente, tiene grandes defectos e inevitablemente es un medio para fomentar el autoritarismo y sus graves consecuencias: desconfianza, territorialidad, adulación y hasta miedo. En todo caso, la capacidad de los miembros de la organización para trabajar con eficacia en la jerarquía depende, en parte, de la manera como se abordan esos peligros. Lo importante es que esa jerarquía agregue valor tanto a los niveles superiores como a los inferiores.
8. No referimos a la departamentalización.
9. Se refiere a la centralización estratégica.
10. La forma-M en la teoría clásica de la organización, se refiere a la forma multi-divisional.
11. Nos referimos a la complejidad cognitiva y relacional presente en las organizaciones.
12. Responde al principio clásico de especialización de tareas (especialización horizontal).
13. Idea que se refuerza a través de Nonaka (1991) cuando argumenta que "una empresa creadora de conocimiento genuino, debe hacer énfasis en la participación de las gerencias medias".
14. Handy (1993) manifiesta que la *autonomía* es el derecho que tiene el individuo para realizar las cosas siempre y cuando no haga algún daño a los demás.
15. Handy (1992), explica que en muchas organizaciones se han llevado a cabo procesos de reestructuración basados en la autonomía y la creación de múltiples empresas y negocios diferentes, redes globales y oficinas centrales de menor tamaño, aplicando, tal vez sin saberlo, los *principios básicos del federalismo* como una manera de gobernar y dirigir las grandes organizaciones. De esta manera, a través del enfoque federalista, las organizaciones pueden mantener el tamaño suficiente que les proporciona la capacidad de competir en diferentes actividades comerciales, y, a su vez, mantienen las características de un tamaño reducido que les da la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios con éxito.
16. En esa misma idea, Gnyawali y Madhavan (2001) indican que a través de las relaciones de cooperación que se forman por medio de las redes, permite a los participantes compartir recursos y establecer compromisos para llevar a cabo tareas y objetivos comunes. No obstante, los socios de la red pueden tomar acciones independientes para mejorar sus propias funciones.

### BIBLIOGRAFIA

- BORGATTI, S. (2003): "The network Paradigm in organizational Research: Review and Typology". *Journal of*

- Management, Vo. 29, No.6
- BUENO, E. (1996): “*Organización de Empresas: Estructuras, Procesos y Modelos*”. Ediciones Pirámide.
- BURNS, T. y STALKER, G. (1961): “*The Management of Innovation*”. Tavistock Publications Ltd. Londres.
- CIBORRA, C. (1996): “The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises”. *Organization Science*, Vol. 2, No. 2: 103-118.
- DE LA FUENTE, J., GARCÍA-TENORIO, J., GUERRAS, L., y HERNÁNDEZ, J. (2002): “*Diseño Organizativo de la Empresa*”. Editorial Civitas, S.A., Madrid.
- EITAN, G. (2005): “Organizational Form, Information Collection, and the Value of the Firm”. *Journal of Business*, Vol. 78, No. 3.
- GNYAWALI, D. y MADHAVAN, R. (2001): “Cooperative Network and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective”. *Academy of Management Review*. Vol. 26, No. 3: 431-445.
- GULATI, R. NOHRIA, N. y ZAHEER, A. (2000): “Strategic Networks”. *Strategic Management Journal*, Vol. 21: 203-215.
- HANDY, CH. (1992): “Balancing Corporate Power: A new Federalist Paper”. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No.6: 59-72.
- HANDY, CH. (1993): “La Edad de la Sinrazón: Como Afrontar los Cambios del Mundo Actual”. Editorial Limusa, primera edición en castellano. Título Original: “The Age of Unreason”.
- HAYEK, F. (1945): “The use Knowledge in Society”. *The American Economic Review*, Vol. 35.
- HEDLUND, G. (1994): “A model of Knowledge Management and The N-Form Corporation”. *Strategic Management Journal*, Vol. 15: 73-90.
- HODGE, B., ANTHONY, W. y GALES, L. (1998): “*Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico*”. Prentice Hall Iberia. Madrid, España.
- LEAVITT, H. (2003): “Por qué Prosperan las Jerarquías”. *Harvard Deusto Business Review*, No. 118: 12-20.
- MINTZBERG, H. (1998): “*La Estructuración de las Organizaciones*”. Editorial Ariel S.A. Barcelona, España.
- MILES, R. y SNOW, C. (1984): “Fit, Failure and The Hall of Fame”. *California Management Review*, Vol. 26, No. 3: 10-28.
- MILES, R. y SNOW, C. (1986): “Organizations: New Concepts For New Forms”. *California Management Review*, Vol. 28, No. 3: 62-73.
- MILES, R. y SNOW C. (1995): “The New Network Firm: A Spherical Structure on A Human Investment Philosophy”. *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 4: 5-18.
- MILES, R., SNOW, C., MATHEWS, J., MILES, G., y COLEMAN, H. (1997): “Organizing In The Knowledge Age: Anticiping The Cellular Form”. *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 4: 7-20.

- NONAKA, I. (1991): "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review*, Nov-Dic.: 96-104.
- NONAKA, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, Vol. 5, No.1: 14-37.
- NONAKA, I y TAKEUCHI, H. (1995): "The Knowledge-Creating Company". Oxford University Press. New York.
- ROMANELLI, E. (1991): "The Evolution of New Organizational Forms". *Annual Review of Sociology*, Vol. 14: 79-103.
- OSTROFF, F. (1999): "*La organización Horizontal: La Forma que Transformará Radicalmente el Desempeño de las Organizaciones del Siglo XXI*". Oxford University Press.
- OSTROFF, F. (2000): "La Organización Horizontal". *Harvard DEUSTO Business Review*, No. 94: 89-93.
- PADILLA, A. y DEL AGUILA, A. (2002): "*De la Estructura Simple a la Organización en Red y Virtual*". Editorial RA-MA, Madrid.
- SNOW, C., MILES R. y COLEMAN, H. (1992): "Managing 21<sup>st</sup> Century Network Organizations". *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 3: 5-20.
- WATTS, R. (2001) "Modelos de Reparto Federal de Poderes". *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, No. 167.
- ZHOU, H. (2005): "Market Structure and Organizational". *Souther Economic Journal*,. Vol. 7, No.4: 705-719.