

DE LOS MODELOS ESTANDARIZABLES A LAS ORGANIZACIONES ÚNICAS

LUIS ENRIQUE FRANCO*
SERGIO ANDRÉS PULGARÍN**

RESUMEN

Las organizaciones empresariales de hoy enfrentan retos endógenos y exógenos sumamente divergentes a los esbozados hace tan solo 10 años en el contexto empresarial. Se ha pasado de la preocupación por la calidad, las eficiencias operativas y la optimización de recursos, a contextos transformacionales como la globalización de mercados, la introducción de nuevos competidores en todos los escenarios y las expectativas crecientes de los consumidores.

Estos y otros factores generan una dinámica tan extremadamente variable en el entorno que cuestiona de manera directa la sostenibilidad de los métodos tradicionales de estandarización como herramienta efectiva para garantizar la perdurabilidad de los negocios. La construcción de Organizaciones Únicas, significa el planteamiento de una opción potencial de organización empresarial para enfrentar este panorama incierto y cambiante, partiendo en principio del más valioso de los recursos en todas las organizaciones sociales, el recurso humano.

Palabras clave: Organizaciones Únicas, complejidad, recurso humano, estandarización, entornos dinámicos.

ABSTRACT

Modern organizations are faced with daily internal and external pressures, as a result of the systems in which they operate. We have passed of the worry by the quality problems, the operating efficiencies and the optimization of resources, to transformational contexts like the globalization of markets, the introduction of new competitors in all the settings and the growing expectations of the consumers.

These and other features generate a so extremely dynamics in the environment that ask in a direct way the sustainability of the traditional methods of standardization as effective tool to guarantee the durability of business. The construction of Unique Organizations, means the approach of a potential

* Administrador de Empresas. Magíster en Dirección y Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: luenfra@hotmail.com

** Administrador de Empresas. Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas, Universidad del Rosario; MBA, Escuela de Negocios de Navarra. Doctorando en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario. Correo electrónico: Sergio.pulgarin@urosario.edu.co

business model of Organization to face this changing and uncertain panorama, leaving in principle of the most valuable one of the resources in all the social organizations, the Human resource.

Key words: *organization, complexity, human resources, communication, goals, profitability.*

RESUMO

As organizações empresariais de hoje enfrentam desafios endógenos e exógenos sumamente divergentes àqueles esboçados há dez anos no contexto empresarial. Passou-se da preocupação por qualidade, por eficiências operativas e otimização de recursos, para contextos transformacionais como o da globalização de mercados, da introdução de novos competidores em todos os cenários e das expectativas crescentes dos consumidores. Estes e outros fatores geram uma dinâmica extremamente variável no ambiente, questionando, de maneira direta, a sustentabilidade dos métodos tradicionais de standardização como ferramentas efetivas para garantir a durabilidade dos negócios. A construção das Organizações Únicas revela-se uma opção ao modelo de organização empresarial capaz de enfrentar este panorama incerto e cambiante, ao partir do mais valioso dos recursos em todas as organizações sociais, o recurso humano.

Palavras chaves: *Organizações Únicas, complexidade, recursos humanos, standardização, ambientes dinâmicos.*

JEL: M10, M14.

INTRODUCCIÓN

En este artículo de reflexión se analizan las constantes transformaciones a las que se ven expuestos los entornos empresariales, evidenciando el desarrollo de escenarios dotados de indeterminaciones constantes, una marcada incertidumbre en la toma de decisiones y una creciente dificultad para la estructuración de sistemas de control tanto externos como internos. En otras palabras la complejidad creciente de los fenómenos asociados a los sistemas empresariales afecta de manera directa la gestión estratégica de los negocios caracterizados por la estandarización de procesos.

No obstante, algunas de las primeras economías emergentes del mundo como lo es China, e India, han insistido en el sostenimiento del modelo tradicional de empresa integrando algunos factores de diferenciación que a pesar de ser suficientes para hacerlos competitivos escalan más allá de la construcción de algunas ventajas relativas (Ohmae, 1989).

Estos modelos alienantes basados en la explotación de commodities, el desarrollo de estrategias asociadas al precio, la producción masiva y la proliferación de condiciones laborales austeras, sustentan el logro de márgenes de rentabilidad de la estandarización de los procesos y la optimización del costo mediante extremos sistemas de control, en otras palabras la brecha entre la alienación del recurso humano justificada por la reducción del costo y el bajo precio de venta de sus productos en el mercado como factor competitivo, se convierte en la expectativa de utilidad del propietario de la empresa, la cual por cierto cada día es más creciente y por consecuente más represiva entre los empleados.

Es por lo anteriormente expuesto que se hace prioritario la búsqueda de esquemas que permitan desarrollar las organizaciones a otro nivel, con innovadoras propuestas, productos de altísimo valor agregado y márgenes de utilidad y desempeño superior. La propuesta de este artículo y para la cual se desarrollará una explicación en profundidad,

establece que un camino potencial a la consecución de las características expuestas previamente es mediante la construcción de Organizaciones Únicas. Para ello se realiza una revisión general de los modelos tradicionales para reflexionar como desde el paradigma de la complejidad se puede comprender de manera diferente la problemática empresarial.

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La organización empresarial cumple un papel determinante en el desarrollo de las estructuras sociales. Estas, conformadas principalmente por personas con objetivos generalmente definidos, y actividades características que definen su identidad crean relaciones dinámicas y agitadas con su entorno directo e indirecto.

Resultado de estas interacciones las organizaciones generan valores de salida o para el caso de las empresas productos y servicios de todo tipo (Bañares, 1994). No obstante, se puede decir que en el caso de las organizaciones modernas la evolución y el carácter dinámico ya no solo se limitan al producto y su transformación vinculadas a la satisfacción de un sujeto pasivo, como podía suceder en las organizaciones de principio del siglo XIX analizadas por Taylor (2003).

La vida moderna y la gran competencia de todo tipo de actividades, así como la alta competitividad de las economías maduras que buscan tomarse los mercados emergentes ha llevado a replantear la perspectiva de organización empresarial, obligando a las organizaciones y a quienes las integran a ser más creativos, más coordinados, y más estratégicos, dificultando la responsabilidad no solo mantenerlas en el tiempo sino de hacerlas rentables (Martínez, 2006).

Las organizaciones empresariales han venido evolucionando a pasos agigantados, en poco tiempo se pasó de relaciones casi que permanentes,

a relaciones laborales temporales, la empresa moderna ha venido desarrollando un modelo de departamentalización para una mejor organización (Mintzberg, 2005). El modelo de empresa actual está enmarcado en unidades de negocios, lo que permite el logro de eficiencias operativas elevadas en el contexto de la empresa del momento. No obstante al observar estas prácticas hoy, se encuentra un escenario de organización todavía muy rígido que para nada tiene en cuenta el valioso aporte del capital humano, que dista de los nuevos modelos de organización donde la tendencia es la de dejar de ver la organización como una herramienta, para verla como una manifestación de valores, y personalidades (Guillen, 2007).

ESTRUCTURA BÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Las organizaciones, independientemente del sector en que se encuentren y el tamaño de las mismas, lo tengan identificado o no, manejan una estructura, que de manera general podríamos decir se descompone a nuestro criterio de la siguiente manera. Poco o ningún personal especializado en el sector que se desempeñan, una ligera división de la mano de obra, y una pequeña jerarquía directiva, pocas de sus actividades se encuentran planificadas, hace uso mínimo de procedimientos de planificación y rutinas de formación, el poder está ejercido en el director general o dueño, no se ejercen controles formales, y todas las actividades de estas organizaciones giran en torno a esta figura (Bechard & Goldsmith, 2009).

Hasta ahora, estos modelos rígidos de organización, son los que han hecho girar las economías y mal que bien el mundo a sobrevivido y teniendo como su sustento estos modelos, que hacia el interior de la organización han sido bastante rígidos, y jerarquizados (Romero, 2005), dejando toda la responsabilidad a un grupo directivo quienes han trazado políticas y estrategias sin dar responsabilidad, empoderamiento y motivación al activo más

valioso como lo es el talento humano, y no se ha preocupado por desarrollar todo su potencial, la organización moderna plantea la importancia de este talento humano como centro del desarrollo de la organización, junto a las nuevas tecnologías y a los avances en la comunicación, y la disminución de las distancias, por vías de los sistemas y las redes sociales (Martínez, 2006), hace obligatorio para toda organización, el desarrollo de su capital humano, que a la postre es la clave de éxito en cada una, y la hace única, otro de los planteamientos es el proceso de innovación de las organizaciones, el cual parte del desarrollo, motivación, compromiso, asumir retos, y hacer como propia la organización, del capital humano (Etkin, 2006).

ORGANIZACIONES COMPLEJAS

¿QUÉ ES LA COMPLEJIDAD?

La raíz griega sugiere el concepto de entrelazarse, en el común complejidad es sinónimo de complicación, algo con muchas partes e interconexiones, algo no es complejo únicamente por la variedad, o el número de sus componentes, sino también por el marco que lo rodea, aunque no hay una definición exacta se puede adherir a la conclusión del grupo Santa Fe¹. “La Complejidad, hace referencia a la condición del Universo, integrado y a la vez demasiado rico, y variado, para que podamos entenderlo mediante los habituales métodos simples, mecánicos o lineales, mediante tales métodos se pueden entender muchas partes del Universo, pero los fenómenos más amplios, y más intrínsecamente relacionados, solo pueden entenderse a través de principios y pautas, no detalladamente. La complejidad trata de la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje, y la adaptación”.

Una de las características más importantes, de los sistemas complejos, no lineales, es que en general,

¹ El grupo Santa Fe, es un grupo de teóricos de la complejidad, expertos en gestión, vinculados al centro mundial de investigación de la complejidad.

no se pueden analizar satisfactoriamente determinando previamente un conjunto de propiedades, o aspectos que se estudien, aparte y después, combinando esas percepciones parciales con esa intención de crear una imagen del todo. Conviene observar todo el sistema, incluso si eso significa hacer una observación rudimentaria, y posteriormente dejar que surjan del trabajo posibles simplificaciones (Gellman Murray)².

La complejidad no debe estudiarse como un bloque teórico, ya que es un conjunto de campos de estudio, a menudo dispares, unidos por un interés común, en una serie de conceptos, aun no definidos perfectamente. A diferencia de las ciencias tradicionales que estudian simples fenómenos ideales, la teoría de la complejidad estudia fenómenos comunes del mundo real, la turbulencia y el desequilibrio, la autoorganización, la adaptación, el aprendizaje del sistema, el incremento de los beneficios, y la persistencia, he aquí algunos de los comportamientos emergentes, que surgen de manera permanente, en los sistemas biológicos, tecnológicos, informáticos, y económicos (Battram, 1996).

LA COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Las implicaciones de la complejidad en las organizaciones son enormes como sistemas complejos, tienen un carácter imprevisible. Las afirmaciones que plantean la gestión basada en el orden y el control, ya no son ciertas, la ventaja de la teoría de la complejidad, es que a diferencia de la teoría del caos, sugiere varias acciones, dotadas de gran poder que las organizaciones puedan llevar a cabo a fin de avanzar por la complejidad (Etkin & Schvarstein, 1997; Etkin, 2005).

² Premio Nobel y Fundador de Instituto Santa Fe, California.

¿SE PUEDE MANEJAR LA COMPLEJIDAD?

Con el tiempo la complejidad de un sistema va en aumento, se trata de una regla general, en el caso de los sistemas vivos se conoce como evolución, por lo tanto la complejidad se puede manejar si se reduce o se absorbe, esta reducción no debe poner en riesgo el buen funcionamiento de la organización, ni de sus componentes básicos, a tal punto que se pudieran ver afectados los clientes o los diferentes grupos de interés que mueven la organización (Battram, 2006).

Cuando hablamos de absorción de la complejidad, esta se da, en asimilar la inmensa variedad de su interacción con los grupos de interés que tienen que ver directamente con la organización. En torno a estos análisis y de manera muy importante gira el aporte de las personas que conforman la organización y que son quienes generan, absorben y desarrollan los diferentes modelos de la complejidad de sus organizaciones. La conducta humana está determinada en dos grandes dimensiones, la persona y el ambiente en que esta se encuentra y vive, que se manifiesta principalmente en las organizaciones (Betchard, 2009).

En los últimos cien años se han conseguido grandes avances en el crecimiento, dimensión, y poder de las organizaciones, de manera que muy pocas facetas de la vida se han escapado a este fenómeno. Este aspecto de la evolución social en las organizaciones complejas, constituyen uno de los elementos más importantes de la trama social (Bañares, 1994). El hacer parte de una sociedad, una entidad cualquiera, un club deportivo, un barrio, una empresa, etc., convierte al individuo en parte de una organización, por ello, se puede afirmar que la sociedad contemporánea, se caracteriza por su organización multifacética, y su elevado número de organizaciones. Describir una organización no es fácil, ya que son estructuras complejas, y pueden ser abordadas desde diferentes perspectivas, se

trata de una realidad extremadamente frecuente en nuestra sociedad, múltiple y plural, todas las organizaciones pueden mostrar aspectos en común, que las dejan ver como organizaciones hacia el interior de cada una, presentan aspectos diferenciales, sin olvidar que todas se encuentran en constante cambio, y desarrollo lo cual le añade mayor grado de complejidad al estudio de las mismas (March & Simon, 1987).

Existen diversas formas de abordar las organizaciones y su complejidad, dependiendo la perspectiva, cada una resalta o resta importancia a un aspecto en particular, los economistas le darán importancia desde su área, los ingenieros harán lo propio desde la suya, los mercadólogos desde su análisis y así cada profesión abordará el tema desde su perspectiva, esto permite tener una visión multidisciplinar que permita tener nuevos niveles de integración.

Algunos autores han destacado la falta de utilidad en la definición de organización, ya que es más fácil dar ejemplos, que definir términos, de manera que el interés se centrará, en definir las características mínimas de las organizaciones formales las cuales son un subconjunto de organizaciones sociales, ya que estas tienen fines múltiples de carácter difuso. Los rasgos mínimos comunes de una organización son:

La posibilidad de precisar el número de miembros y diferenciar internamente sus funciones, por lo tanto son colectivos con un sistema de funciones diferenciadas, y bien definidas que incluye unas normas de funcionamiento.

La orientación a fines específicos, aunque estos varíen en su definición y planteamiento, de unas organizaciones a otras.

La configuración racional, al menos de su intención, con vistas a cumplir sus objetivos, o fines propuestos. Por esto, las organizaciones formales se distinguen de otras partes integrantes de la sociedad por ser creadas de modo consciente. (Robbins, 2005).

Las organizaciones modernas y complejas desarrollan sistemas y políticas de comunicación eficientes, estos sistemas de comunicación que se pueden potencializar con la ayuda de las redes informáticas, va a dar a la organización y su entorno la posibilidad de comunicar y recibir de su retroalimentación que les permita ajustar las metas y llevarlas a feliz término contando con la participación de todos los miembros activos de la organización. Son estos miembros sobre quienes giran las acciones y las principales responsabilidades de acción, (Etkin, 2005), en este escenario se presenta la organización compleja como paradigma de la cooperación, es decir, el marco predominante de la organización, entendiendo que

la buena sociedad y la organización efectiva están definidas en relación con su capacidad de facilitar y sostener la realidad sociopsicológica, de cooperación espontánea, y estabilidad social, en lugar de cambios tecnológicos políticos, y económicos, que amenazan la integración de los individuos, y grupos dentro de una comunidad mayor, (Redd, 1996).

Estas amenazas a las que se refiere el autor en este párrafo, son ante las cuales se enfrentan las organizaciones complejas a diario y para las cuales se deben desarrollar los mecanismos que permitan sortearlas. Otro aspecto importante dentro de las organizaciones complejas, es la innovación, no siempre innovar requiere ajustar los productos o servicios a las necesidades o nuevas tendencias del mercado, esta innovación también ha de ser en procedimientos administrativos, que permitan hacer más ágiles los sistemas de procedimiento y por consiguiente agilizar la gestión de quienes responden por el buen desempeño de la organización (Roos, 2001).

ORGANIZACIONES ÚNICAS

Organizaciones Únicas es una reflexión de organización que se construye así misma con el aporte de todos los miembros que la conforman,

trabajadores, proveedores, clientes. El planteamiento de Organizaciones Únicas está inspirado en la Autopoiesis (Maturana Romesin & Varela, 1990, 1973) la cual es un concepto de la biología en el cual plantea sistemas de organismos vivos, que se reproducen y transforman así mismos. La Autopoiesis en su definición más pura es la capacidad de los sistemas de autorreproducirse. Esta afirmación nace desde el punto de vista biológico de los seres vivos, y es lo que el modelo plantea para una organización moderna.

Los seres vivos al igual que las organizaciones, están regidos por estructuras, unas más complejas que otras, que siempre están en cambio y evolución dentro de sistemas muy dinámicos los cuales desaparecen al morir. Este concepto se aplica de manera exacta a las Organizaciones Únicas, ya que estas organizaciones se desarrollan así mismas, no copian modelos de otras organizaciones y desarrollan su propia cultura organizacional que es lo que las hace únicas y diferentes al resto de las organizaciones. Esta reflexión de organización se desenvuelve en la complejidad permanente y cada dificultad es aprovechada como una oportunidad de crecimiento y madurez.

Este tipo de organización, reconoce el orden jerárquico dentro de la organización, entendiendo que las jerarquías, no deben burocratizar el proceso, sino que por el contrario es una división de funciones, que le aportan más potencia a la participación de cada uno de los miembros dentro de la organización, y agiliza la toma de decisiones, en beneficio de alcanzar las metas trazadas (Donaldson & Davis, 2005). La Organización Única tiene como centro, el aporte de cada uno de sus miembros, su sentido se deriva de principios y propuestas, es un sistema de ideas sobre el ser, relaciones y razones. El deber ser de la organización está dado en los comportamientos, y las acciones que la organización ha trazado para alcanzar sus objetivos. Los cuadros directivos de estas organizaciones, no centran su gestión en imponer sus pensamientos por medio de órdenes, deben buscar avanzar

sobre la base de ideas entendidas, conciliadas y compartidas (Etkin, 2005).

Esta propuesta de organización, se desenvuelve en dos grandes universos. La complejidad dentro de la que se mueve cualquier modelo de organización competitiva, modelo donde el propio peso de la cultura impersonal e individualista, tiende a aniquilar la organización, y la necesidad de un enfoque de gestión de empresas basado en el respeto a los valores sociales, derechos humanos, principios de equidad y justicia tanto al interior de la organización como con su entorno (Cornejo, 1993). Estas Organizaciones Únicas enfocan todo su potencial de crecimiento en la creatividad y la gestión de sus miembros de manera individual y en colectivo. Este planteamiento de organización es claro y transparente con todos sus integrantes y maneja reglas de juego claras basadas en la igualdad de oportunidades, justicia distributiva, respeto a los derechos humanos, y justo equilibrio entre tecnología y trabajo. Este planteamiento de organización aprende a convivir con la diversidad y la adversidad, y a partir de estas experiencias se refuerza la capacidad productiva. Esta capacidad productiva ha de llevar a la organización a ser rentable y a ser reconocida por sus clientes, como una propuesta innovadora de altísimo valor en lo ofertado. Su creatividad ha de ir en sintonía con la Innovación, y estar en constante cumplimiento de las demandas de clientes y mercados, construyendo juntos una organización altamente eficiente (Cummings, 2007).

Lo primero que se plantea dentro de esta reflexión de organización, es el desprendimiento de todo tipo de paradigma frente a las jerarquías, y el rediseño de los cuadros de mando, no el sentido de desconocerlos, sino de la humildad por aceptar que todas las ideas y aporte son valiosas, y que dentro de un equipo de trabajo todas las ideas son potentes y hay que escucharlas, potenciarlas y aplicarlas, no se tome este concepto como un desconocimiento al orden jerárquico, por el contrario las jerarquías

se ponen a disposición de las metas propuestas y se busca desburocratizar la organización y darle agilidad a la gestión (Daft, 2007).

La organización no puede ser vista como un organismo programado, o un organismo natural, sino debe ser vista permanentemente como un organismo complejo, de base política, social y técnica (Ohmae, 1989), la complejidad surge porque en el sistema operan múltiples lógicas, y diversidad de fuerzas, que no constituyen un todo armónico y estable, este planteamiento lleva a las Organizaciones Únicas a vivir en mundos reales y no de fantasía, apartados de las realidades del mercado y las organizaciones.

Esto obliga a los miembros de las Organizaciones Únicas a poner fin a los tradicionales métodos del aprendizaje y a despojarse de los paradigmas y a darle un nuevo enfoque a los conocimientos ya adquiridos, en donde los modelos tienden a ser estables, y apropiar una nueva racionalidad, con modelos de inestabilidad e incertidumbre (Morin, 2001). Este planteamiento parece simple, pero es aquí en donde radica toda la dificultad de pasar del esquema de organización tradicional, al esquema planteado de la Organización Única.

Esta reflexión de organización requiere de comunicación, diálogo, discusión, confrontación de ideas, y redes de trabajo, así como un potente archivo de sus memorias o actuaciones, para aprender siempre de las dificultades y construir tejido organizacional (Robles, 2006). Esta propuesta, no retrocede con la partida de uno de sus miembros, por el contrario, extrapola lo mejor de cada individuo y su aporte a la organización y lo guarda en medio electrónico, para así transmitirlo a las nuevas generaciones, ya que este modelo propuesto se mueve entre el orden y el desorden, provocados por los ambientes de incertidumbre en el cual se desenvuelven, en un juego permanente de oposiciones, y renovaciones, entre lo instituido, y lo instituyente (Ross, 2001).

Todo el marco de complejidad que rodea estas organizaciones, debe llevar a construir relaciones sólidas, fortalecidas en el aprendizaje, y en la lucha permanente de sus miembros, por combatir los marcos burocráticos, y rígidos del sistema. (Taylor, Fayol, 2003). Esta propuesta de organización, como en la Autopoiesis de Maturana y Varela, todo el tiempo está en proceso autogenerativo, lo que favorece la autonomía del sistema.

Estos modelos por su complejidad, parecerían llevar al caos y al descontrol, pero por el contrario lleva a una compleja red de relaciones entre factores que operan entre todos los miembros de la organización. La innovación que en este modelo de organización ha de ser permanente, no solo es el producto de una dinámica del mercado, también se da por la perturbación, la crisis, la ruptura hacia el interior de la organización. En esta reflexión de organización las mismas han de ser altamente innovadoras y rentables (Santos, 1995).

Podría parecer que este planteamiento es desordenado y no reconoce jerarquías, por el contrario, los objetivos siempre retadores las lleva a ver en la jerarquización la vía más rápida de llegar a lo propuesto, con la participación de todos los miembros de la organización, en una coexistencia de procesos de colaboración y competencias. Este planteamiento sugiere modelos de competencia sanas, y retadoras entre sus miembros, que no están dadas en carreras por ganar o sobresalir más que el otro, está dado en relaciones de hacer lo mejor posible según las reglas acordadas.

Este planteamiento de organización, no ha de llevar a canibalizar el ambiente de trabajo, afectando la calidad de vida de sus miembros, por el contrario, la democracia, la pluralidad, el respeto por las ideas divergentes han de hacer sentir al individuo en un ambiente en el cual es respetado y valorado personalmente y profesionalmente por su entorno y así mismo tener las mismas consideraciones, para todo el sistema. Este planteamiento de orga-

nización, se mueve dentro de unos valores éticos muy altos³ con un compromiso de responsabilidad social, la promoción de estos valores ha de ir más allá de un discurso, estando expuesto a que en los momentos más difíciles económicamente hablando se puedan presentar negocios que transgredan las políticas de honestidad, transparencia y buenas prácticas de la organización, como una tentación y prueba de fuego a la ética y la práctica sanas.

Finalmente la gobernabilidad en este modelo de organizaciones es muy compleja por la cantidad de fuerzas de todo tipo que hay que gerenciar, este modelo no permite autoritarismos ni prácticas dictatoriales, el tipo de gobierno propuesto para estas organizaciones se basa en no perder el rumbo propuesto, la democracia participativa, sin importar qué tan fuerte sea el pluralismo de todo el sistema en general. No perder el norte del contexto social sobre la cual gira la organización, no perder la capacidad de la crítica, que no ha de ser ni destructiva, ni inquisidora, por el contrario siempre llevando a los individuos y grupos a progresar considerando sus propios errores, límites y diferencias.

Esta dinámica de gobierno es clave dentro de los procesos espontáneos o emergentes de autoorganización del sistema. La gobernabilidad de estos modelos de organización, ha de moldear la misma en una cultura pensante, adaptativa, y con capacidad de aprendizaje, lo que deberá desembocar en dinamismo, renovación, y transformación permanente de sus estructuras, sin perder en ningún momento, la construcción de riqueza, y buenas rentabilidades dentro de las fortalezas que la organización reconoce y explota.

CONCLUSIONES

Las organizaciones empresariales en los últimos cien años han venido mutando de la rigidez y la

³ La Ética Organizacional, es el conjunto de valores, normas y principios, reflejados en la cultura organizacional.

estandarización de sus modelos, a organizaciones más flexibles, y dinámicas, por exigencia que se ha venido dando dentro de la complejidad y el dinamismo de los consumidores y los mercados que cada vez son más exigentes, conocedores, y volátiles. Los nuevos retos que plantean los mercados obligan a administradores y modelos de gestión, ser incluyentes del recurso más valioso dentro de toda organización. El recurso humano.

La dificultad de hacer empresa, las múltiples presiones internas y externas de la organización, los sistemas complejos en los cuales se desenvuelven las organizaciones empresariales, obligan a buscar modelos diferentes que las lleven a permanecer en el mercado, con buenos márgenes de rentabilidad. Organizaciones Únicas es una propuesta de organización que busca precisamente eso, hacer diferente la organización desde su esencia, sin copiar modelos de otras organizaciones, más bien partiendo de su más valioso recurso, el humano, desarrollar una cultura propia de buenas prácticas, que la haga diferente y rentable, este Modelo de Organización Única, está planteado de cara a favorecer la organización, y a quienes la componen en una cadena de sinergias⁴ que lleva a resultados muy potentes y a favorecer a quienes la integran.

El planteamiento de Organizaciones Únicas, se hace en respuesta a develar dentro de las organizaciones el enorme potencial que hay en sus integrantes y que en juicio de los autores se desperdicia, porque aún se mantiene una alta dependencia de los modelos tradicionales de la jerarquización, aún los miembros de muchas organizaciones dependen de lo que les manden sus jefes, y casi que la responsabilidad de los resultados está en cabeza de unos pocos, con una altísima cuota de falta de responsabilidad y compromiso por parte de los demás miembros que la conforman. Este modelo planteado, es aplicable en cualquier tipo de organización, desde la familia

si se quiere, ya que no solo potencializa y propone redes de comunicación eficientes y sólidas, sino que también obliga a generar ideas y compromisos para mejorar la organización, ya que quien la conforma se beneficia de los progresos que la organización arroja.

Este modelo propuesto, no está sujeto a caer dentro de las modas de management, ya que en cualquier momento de la historia se puede llevar a cualquier tipo de organización, sin importar los rumbos que estas tomen por efectos de la modernidad, cambios tecnológicos, o presiones de cualquier tipo, ya que el modelo propuesto está planteado para desenvolverse en sistemas altamente complejos y caóticos. Por el contrario entre mayores dificultades se le plantee a una Organización Única, mejor será su desempeño, ya que hacia el interior de la misma, sus miembros se enriquecerán de las dificultades y retos planteadas por el entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- BATTRAM, A. (1996). *Navegar por la complejidad*, Ed. Granica, Barcelona, España.
- BAÑARES, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*, Ediciones Rialp, Madrid, España.
- CORNEJO, A. (1993). *Complejidad y caos, Guía para la Administración*. Editorial DR, México.
- CUMMINGS, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*, Thomson Editores, México.
- DAFT, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning, México.
- DONALDSON, J. & DAVIS, P. (2005). *Management cooperativista*. Ed. Granica, Barcelona, España.
- ETKIN, J. (2005). *La gestión de la complejidad*. Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- ETKIN, J. (2006). *Gestión del capital social y los valores éticos*. Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- ETKIN J. & SCHVARSTEIN L. (1997). *Identidad de las organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- MARTÍNEZ, L. (2006). *Gestión de cambio y la innovación de empresa*. Ed. Ideas Propias, Vigo, España.
- MARCH, J. & SIMON, A. (1987). *Teoría de la Organización*. Routledge & Kegan Paul. Ltda, México.
- MINTZBERG, H. (2005). *La estructura de las organizaciones*. Ediciones Ariel Economía, México.

4 Sinergia, del griego Synergo, que se refiere a trabajar en conjunto.

MORIN, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, España.

ROBLES, V. (2006). *Organización y Management*. Plaza y Valdés, Editores, México.

ROBBINS, S. (2005). *Administración*. Pearson Educación, México.

ROMERO, M. (2005). *Comunicación interna de la empresa*. Editorial UOC, Barcelona, España.

ROSS, J. (2001). *Capital intelectual el valor intangible de la empresa*. Paidós, Ibérica, Barcelona, España.

SANTOS D. (1995). *Objetivo rentabilidad*. Ediciones Díaz de Santos, España.

TAYLOR, F & FAYOL H. (2003). *Principios de administración científica*. Edigrama, Bogotá, Colombia.

Recibido: 1 de agosto de 2011

Aprobado: 12 de septiembre de 2011