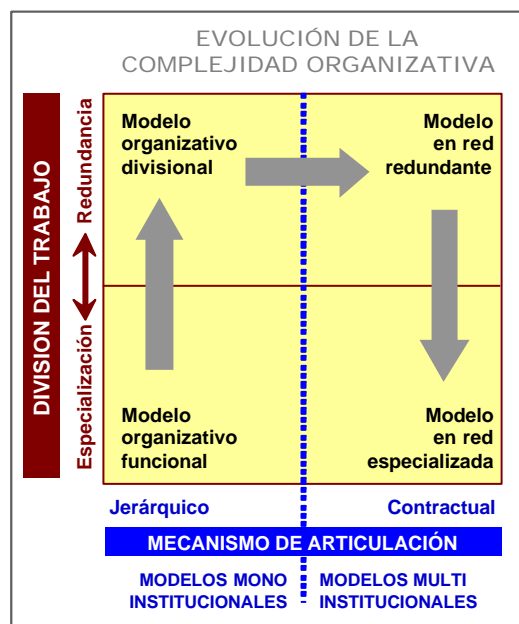


## LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

**Jorge Hintze (\*)**

Aunque el presente es un artículo breve, no lo es, por cierto, el tema de que trata: ¿cuál es la lógica de la evolución de las organizaciones, desde los modelos más simples hasta los más complejos que vemos a nuestro alrededor?. No es posible considerar una cuestión semejante en pocas palabras pero sí considerar algunos conceptos clave con una mirada muy a vuelo de pájaro. El primero de ellos es el de modelo organizativo. Las organizaciones que conocemos (públicas, como las agencias estatales, y privadas, como empresas y organizaciones de la sociedad civil) pueden ser analizadas según ciertas categorías que llamaremos modelos organizativos. Estos modelos comienzan siendo simples (algo así como la infancia organizativa), para evolucionar hacia esquemas cada vez más complejos, capaces de producir más y nuevos resultados que los anteriores. Por ejemplo, las organizaciones estatales más complejas conocidas hoy en día son los aparatos institucionales de los estados modernos. El aparato de un estado nacional de un país mediano o grande, por cierto, suele constar de varios miles de agencias (organizaciones menores componentes) divididas en tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) en el plano nacional, estructura que se halla aproximadamente redundada en los estados subnacionales, como las provincias y municipios. Entre las organizaciones privadas y no estatales complejas encontramos desde empresas transnacionales cada vez más grandes y globalizadas hasta, por ejemplo, el aparato institucional transnacional de la iglesia católica.

Usamos aquí la expresión modelo organizativo en el sentido de categoría de objetos. Por ejemplo, las edificaciones que los arquitectos diseñan responden a modelos tales como casas, viviendas multifamiliares, fábricas u oficinas. Por diferentes que sean una cabaña de una mansión, la identificamos dentro de la categoría casa y las distinguimos de los edificios multifamiliares. ¿Dónde reside la esencia del diseño del modelo casa?: reside en la especialización funcional de los espacios. En las casas, la principal división del espacio está especializada. En efecto, los dormitorios son para dormir, los comedores para comer y las cocinas para cocinar. En cambio, en los edificios multifamiliares la principal división de los espacios -los distintos apartamentos de vivienda- se basa en la redundancia. Aunque cada apartamento es una vivienda con espacios especializados, el edificio como conjunto es redundante. Algo parecido ocurre con las organizaciones. En las más simples el criterio organizativo principal (la división del trabajo), se basa en la especialización. Por ejemplo, en una escuela hay responsables que se ocupan del trabajo de enseñanza, otros del administrativo y un tercero de la coordinación y dirección de ambos. Este modelo es usualmente llamado funcional. Sin embargo, si miramos una universidad organizada según el modelo de facultades autónomas, vemos que cada una de ellas se ocupa de parte de la enseñanza y, también, de su propia administración y dirección, al tiempo que depende de la universidad, que se reserva una suerte de dirección del conjunto. En lugar de la especialización del trabajo, el criterio principal de diseño de este conjunto es la redundancia, como en los edificios de apartamentos multifamiliares. Este modelo -conocido por lo general como divisional- es propio de casi todas las organizaciones una vez que se tornan más complejas de lo que son capaces de controlar. Los aparatos institucionales de los estados responden a este tipo de modelos, igual que los holdings de empresas o la iglesia católica. Si bien se diferencian por la orientación de la división del trabajo, los modelos organizativos funcionales y divisionales se parecen en cuanto a su principal mecanismo de articulación, la jerarquía. En efecto, en ambos hay siempre quien asigna los recursos y quien lo usa y rinde cuentas por ello. Esto es válido



tanto para las pequeñas organizaciones funcionales como los grandes holdings o poderes ejecutivos de los estados.

Parecería que estos dos modelos pudieran dar cuenta del fenómeno organizativo si no fuera por la evidencia de que, a cualquier efecto práctico, es impensable la subsistencia de la humanidad a partir de productos que hayan sido logrados íntegramente por una sola organización individual, por más compleja que sea. Apenas prestamos un poco de atención, salta a la vista que lo único que, en realidad, pueden producir en forma completa las organizaciones individuales son componentes o fragmentos de los bienes y servicios que nos entregan –productos-, los que sólo satisfacen nuestras necesidades cuando son “ensamblados”, por así decirlo, con componentes realizados por otras organizaciones diferentes de la que nos los entrega. Por ejemplo, ninguna fábrica de automóviles ni de bicicletas del mundo actual puede fabricar completamente un auto o una bicicleta, así como ninguna agencia estatal puede producir servicios de salud sin recurrir a otras organizaciones que, a su vez, recurren a otras, y así sucesivamente. En las organizaciones individuales pueden realizarse dos tipos de tareas: la construcción de algunas partes de los productos finales y su ensamblaje con partes previamente elaboradas por otros, pero nunca los productos completos que requiere la supervivencia social. Esto significa que el proceso de producción de cada producto que usamos o vemos ha debido involucrar múltiples organizaciones que, puesto que han conseguido fabricar un producto, es porque han debido ponerse de acuerdo de alguna manera en muchísimas cosas. Por ello es lícito considerar que un conjunto de organizaciones diferentes que contribuyen de manera sistemática a la producción de bienes determinados conforman, a su vez, una organización. Pero ya se trata de una índole diferente: en este caso, el esquema organizativo responde al modelo de red (de un tipo que aquí llamaremos *red institucional*). Dos diferencias esenciales presenta este modelo respecto de los funcionales y divisionales: en primer lugar, se trata de distintas organizaciones (no de partes jerárquicamente articuladas de una misma organización). En segundo lugar, el mecanismo de articulación no es jerárquico sino contractual: se expresa en términos acuerdos, convenios y contratos. Es en base a estos modelos en red que, por ejemplo, conjuntos de agencias de los estados nacionales, subnacionales y locales se coordinan, bien o mal, para producir salud, educación o ciencia y tecnología en los países. Ninguna agencia pública particular –por ejemplo un ministerio de educación- puede dar cuenta por sí misma de la educación de un país sin considerar el conjunto de organizaciones públicas y privadas que se hallan involucradas de múltiples maneras en la educación. Análogamente, en el mercado, mediante articulaciones contractuales, una red de más de doce mil empresas fabrica el automóvil Toyota, red de la que la empresa de este nombre es el nodo coordinador. El modelo en red es más complejo que los de las organizaciones que lo componen tanto por el hecho de que los incluye como porque puede dar cuenta de la existencia de productos que no se explicarían sin él.

Ahora bien, ¿qué ocurre con la división del trabajo en las redes institucionales? En primera instancia, las redes aparecen como alianzas entre organizaciones preexistentes en el mercado o el estado y, lejos de ser especializadas, son esencialmente redundantes. En los Estados siempre hay diferentes agencias que hacen o pueden hacer cosas parecidas y, en los mercados, empresas que redundan sus capacidades y a veces compiten. Las redes que se forman en el interior de los aparatos institucionales de los Estados funcionan de este modo: diversas agencias se ocupan de la salud, la educación o la ciencia, para poner un ejemplo y se coordinan en alguna medida, aun redundando funciones. El resultado de esta red es una producción de salud, educación o conocimiento que no hubieran logrado en igual medida de no haber existido tales articulaciones. Sin embargo, este tipo de división del trabajo basada en la redundancia no es suficiente cuando las papas queman, como ocurre en las catástrofes, las guerras o, en fin, cuando de obtener más ganancias se trata. Los mecanismos de articulación de las redes redundantes resultan demasiado laxos y se desaprovechan las ventajas de la especialización y la escala. Si se trata de aprovechar al máximo los recursos, ganar velocidad de respuesta o ambas cosas, se requiere de un nuevo modelo organizativo, también en red, también articulado mediante vínculos contractuales, pero en el que la división del trabajo no es redundante sino, de nuevo, especializada. Estos modelos deben funcionar como orquestas en las que cada músico produce un aporte diferente y en el momento oportuno en un mismo proceso. En este tipo de redes, como director de la orquesta, la función casi única del nodo coordinador es la coordinación del proceso. La red Toyota, por ejemplo, funciona de esta

manera, en la que su nodo coordinador, como suerte de pontífice de una iglesia cuyo dogma no puede ser otro que el *just in time*, (permítaseme aludir de esta manera al principal indicador de la cooperación en el plano de los procesos) se ocupa de garantizar el proceso del que resulta el producto. Pero por cierto, el modelo de red institucional especializada no fue inventado por Toyota sino por los estados nacionales durante las guerras. Aunque no el primero, uno de los casos de mayor magnitud conocidos fue la red de producción bélica desarrollada por el estado norteamericano durante la segunda guerra mundial. Por ejemplo, las empresas automotrices (divisionales todas ellas), pasaron a ser nodos operativos especializados en la fabricación de Jeeps o camiones, los estándares técnicos de cada una se reemplazaron por estándares comunes y la industria, casi como conjunto, pasó a funcionar en breve tiempo como red institucional especializada. Y, debe señalarse, no dejó de hacerlo luego de la guerra, sólo dejó de hallarse coordinada por el estado y volvió a la modalidad del mercado.

Parece evidente que el modelo en red especializada es el estadio superior actual de la evolución organizativa que conocemos, al menos si la definimos según incremento de complejidad expresada en capacidades de producción de valor. Las etapas evolutivas parecen iniciarse en los modelos institucionales individuales especializados y articulados en base a jerarquías, continuar luego con modelos divisionales, también jerárquicos pero redundantes, complejizarse luego al integrar redes institucionales redundantes mediante mallas de acuerdos y contratos para retornar, en el estadio superior, a la especialización en una suerte de avance en espiral. En esta suerte de tendencia evolutiva, las agencias estatales, más lentamente, avanzan en igual dirección. Los esfuerzos de los estados hacia la estandarización, los sistemas compartidos y muchos otros indicadores apuntan en este sentido, incluso en el plano supra estatal, como es el caso de la Unión Europea. En cuanto al valor privado, por su parte, la red especializada es, de lejos, el único modelo que puede dar cuenta de cómo ha sido posible producir los bienes que nos rodean: pensemos que no hay fabricante individual en el mundo con capacidad para producir completamente el calzado que tenemos en los pies.