

## La Configuración Organizativa y la Innovación en Tiempo Nuevo

### Organizational Configuration and Innovation in a New Time

Miguel A. Monsalve Rivas<sup>1</sup>

#### Resumen

Las organizaciones están vinculadas a sus áreas de influencia, a sus entornos (micro y macro) y a sus épocas, circunstancias que redundan en el consciente con su inconsciente colectivo sobre quienes las desarrollan, expresada en la tarea medular y lo complementario de su actividad (lo humano del asunto). Estas peculiaridades hacen a cada entidad particular y proponen configuraciones estructurales, sobre todo en tiempos desiguales o de cambio. Es cuestión fundamental de la teoría de la organización, delimitada en el asunto del diseño organizativo, caracterizar lo heterogéneo de cada forma o estructura y la diversidad de tendencias. Siendo la tarea de este artículo reconocer tales formas organizativas en la era digital y cuál orientación puede ser la probablemente adecuada, conversando con el mito griego, sus pobladores y arquetipos, en un breve exordio de la fábula clásica que pretende motivar la imaginación, la gestión del conocimiento y las ideas en una suerte de arquitectura organizacional. Se hace uso de la idea alternativa registrada en la bibliografía más conveniente para la construcción de nuevas estructuras organizacionales en el mundo remoto.

**Palabras clave:** Organización, innovación, formas-organizativas, arquetipos, remoto.

#### Abstract

Organizations are linked to their areas of influence, their environments (micro and macro) and their times, circumstances that result in the conscious with their collective unconscious on those who develop them, expressed in the core task and the complementary nature of their activity (the human of the matter). These peculiarities make each entity particular and propose structural configurations, especially in unequal or changing times. It is a fundamental question of the theory of the organization, defined in the matter of the organizational design, to characterize the heterogeneity of each form and the diversity of tendencies. Being the task of this article to recognize such organizational forms in the digital age and which orientation may be the most likely appropriate, conversing with the Greek myth, its inhabitants and archetypes, in a brief exordium of the classic fable that aims to motivate the imagination, the management of knowledge and ideas in a kind of organizational architecture. Use is made of the alternative idea recorded in the most convenient bibliography for the construction of new organizational structures in the remote world.

**Keywords:** Organization, innovation, organizational-forms, archetypes, remote.

---

<sup>1</sup>Abogado. Especialista en: Resolución de Conflictos, Negociación y Arbitraje, Dinámica de Grupo / Intervención Psicosocial, Derecho Administrativo. Magister Scientiae en Desarrollo Agrario. Doctorando en Ciencias Organizacionales (ULA). Correo electrónico: [miguelsari@gmail.com](mailto:miguelsari@gmail.com)

## 1. Introducción

*“Los individuos son monoteístas, quieren un dios a la vez, pero las organizaciones son politeístas, necesitan el dios adecuado a cada rol”*

Eugenio A. Marchiori, (2015)

Este artículo pretende dirigirse a personas con interés en la diligencia empresarial y el desarrollo organizativo, sugiriendo la relevancia de la época digital con estimación a los referentes que reposan en las memorias de la humanidad, el tiempo y las inspiraciones no tradicionales de las configuraciones estructurales, para repensar y propiciar lo alternativo de los modelos.

Este papel de trabajo es el resultado de rastrear contenidos de la sociología y la psicología social de las organizaciones con asiento transdisciplinario que surge de la poesía, la mitología, la filosofía y la historia de lo humano, la ciencia política y el arte por lo inconmensurable de su expresión y su lenguaje, con el propósito de añadir inspiración a la generación de opciones de formas organizacionales. Procura abrir un atajo sobre terrenos probados. La intención es mover a la reflexión, incentivar la curiosidad y la imaginación, en virtud del desarrollo de las competencias humanas, que requieren la comprensión de *Psique*<sup>2</sup> (con su orden y sus saboteos, sin dejar de ver y volver a ver las raíces originarias de la organización humana desde la tribu.

El pensamiento universal amontona la experiencia de los personajes que preceden y que siguen con su energía acompañando la humanidad. Aprovecharlo

---

<sup>2</sup> *Psique* representa en el mito griego el alma, la esencia de la razón humana, de una belleza inconmensurable, mortal osada y el amor de Eros.

convenientemente puede prevenir tropiezos, ahorrando infinidad de quijotadas anímicas y bastas. Se acude a la sabiduría recogida y registrada por Mnemosine, para estimular el pensamiento, pues, de sus gestiones de la mano con lo creativo, estribará la persistencia de las *organizaciones*.

Sobre la evolución de las formas organizativas, siguiendo las escuelas clásicas del pensamiento organizativo, que raudamente se actualizan por la afluencia de investigaciones y estudios sobre lo organizacional en estas décadas de inicio de siglo, se aborda lacónicamente con la mirada de Miles (1997), citado por Zapata (2006), para apreciar lo característico de los modelos de las configuraciones estructurales en diferentes estadios. Se destacan tres etapas históricas, a saber: la estandarización desde 1870 (Jerarquía funcional: Centralización divisional y Matriz: Descentralización), la personalización desde 1950 (Divisional y Matriz / La red) y la innovación desde 1990 (La red y forma celular), proceso en el que se aprecia como la distribución piramidal va adecuándose al cambio que ofrece el tiempo y flexibilizando hasta llegar a la fase de la información, el conocimiento y la creatividad, razón por la que estas formas llegan hasta el tiempo actual con todas sus variables y ajustes.

Lo complejo y lo dinámico del entorno en el comportamiento de las organizaciones se toca con prudencia, para seguir apreciando la importancia que tiene el macro-entorno y los vecinos en la estructura y formas de la organización.

Con el apoyo en las referencias de Blanco (2010), sobre la obra “*Los Dioses de Management*” de Charles Handy (1978), se conversa con el mito griego, para discurrir

sobre cuatro tendencias arquetípales de la gestión y formas organizativas, procurando dejar consciencia, claro, con su inconsciente.

Para concluir se menciona la confrontación de dos personajes pobladores del mito griego<sup>3</sup>: entre el héroe Teseo, fundador y rey de Atenas, y el bandido Procusto (también llamado Procustes o Damastes / avasallador y controlador, el posadero de la Ática en Grecia periférica, quienes orientan, como a modo de profilaxis sobre las formas organizativas, argumento suficiente a nuevas brechas para modelos en el tiempo del mundo remoto o el de la realidad virtual, dejando las conveniencias e inconveniencias en la dirección de las organizaciones que amenazan a los colaboradores y en otros crea alianzas con ellos.

## **2. Referencia de la Evolución de las Formas Organizativas**

Miles (1997), citado por Zapata (2006), apunta lo conceptual y lo característico de las formas organizativas, de una manera reflexiva sobre lo que ellas componen desde su influjo y para lo que contribuyen, utilizando la sinonimia de los términos organización y empresa y de la misma manera cuando sugiere lo organizado. También refiere como semejante a las formas organizativas y las configuraciones estructurales. Muestra este autor, con sentido lógico, cómo dar carácter a la estructura, al proceso de gestión y a la dirección de la organización de modo integral, reafirmando que el impulso estriba en las fuerzas e influencias del entorno. Esta acción conlleva ordenar activos de la empresa, recursos, tareas y trabajo en la diligencia medular de producir bienes y servicios, cuya expectativa de resultado es el acomodamiento al tiempo nuevo intentando una conducción

---

<sup>3</sup> El mito griego fue declarado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) patrimonio cultural inmaterial de la humanidad, religión de la antigua Grecia, genialidad de la literatura clásica.

eficaz. En acuerdo con este antecedente la evolución de las formas organizativas pasan por tres períodos principales, a saber: *la estandarización, la personalización y la innovación.*

Continuando con Miles (1997), propone la estandarización en función del desarrollo de las formas jerárquicas: funcional, divisional y matricial. Después la personalización, caracterizada por un mercado más riguroso y competitivo, la empresa es obligada a aproximarse cada vez más a las necesidades de los consumidores. En último lugar, el tiempo de la innovación, que aparece al término de la década de los ochenta del siglo XX, etapa en que las formas organizativas acentúan el avance, la gestión, la propagación y la divulgación del conocimiento en la organización. (Zapata. 2006).

El proceso evolutivo, según Miles, se asienta en tres inclinaciones cardinales: la primera, propiciando mayores oportunidades a los integrantes de la organización, con el propósito de favorecer el desarrollo de capacidades y la auto-organización. La segunda, procurando el aumento del número de empleados proclives a las actividades innovadoras. Y la tercera, ofreciendo a los miembros de la empresa oportunidades anímicas sobre la propiedad de los clientes, los mercados y los productos. Estas propensiones han predeterminado y caracterizado lo particular de las formas organizativas de las primeras décadas de este siglo XXI (Zapata, 2006).

Constante con los expresados estadios, aparecen las redes de empresas, iniciándose en los años sesenta del siglo pasado. Es en este lapso cuando surgen las formas organizativas con características orgánicas, con el activo y agregado de la información (Zapata, 2006). Esto es, la importancia que han cobrado los sistemas productivos, desde los estudios de fenómenos asociados en ocasión de las empresas en el contexto de las relaciones con los externos, que inciden de cualquier forma en el

comportamiento de las organizaciones. (Carroll, 1993; Gibson, 2000; citados por Becerra Rodríguez, 2008).

Otras formas organizativas a estimar se presentan en la etapa o fase de innovación, con fundamento en la teoría burocrática y la teoría orgánica<sup>4</sup> que se relacionan con configuraciones estructurales a considerar como referencias en este documento. Así, se tiene *la forma hipertexto*, diseño organizativo propuesto y desarrollado por Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995, citados por Rojas Dávila y Torres Briones, 2017), que aprecia a la organización como una composición de superposición de capas o estratos organizativos, con el propósito de ofrecer una base estructural para la creación de conocimiento empresarial. Esta forma se concentra en las habilidades y las capacidades de los colaboradores, distribuidos entre los diferentes contextos para constituir un ciclo dinámico de gestión de conocimiento, que establecerá la cabida necesaria de la empresa para innovar y enfrentar las pretensiones del entorno. Por otro parte, está *la forma horizontal*, propuesta encaminada por Ostroff (2000, citado por Zapata, 2006), cuyos estudios llevo a cabo en las reconocidas empresas Motorola, Kodak y General Electric. Esta se fundamenta en la organización vertical clásica, es decir, el trabajo se divide en unidades organizativas con criterios objetivos para su segmentación, como las tipologías de los clientes, los productos y los mercados donde participa la empresa, entonces el diseño de la organización está en torno a los procesos y no a las tareas individuales.

Prosiguiendo con este planteamiento se encuentra *la organización plataforma*, idea de Ciborra (1996), quien utiliza el término *plataforma* como una metáfora y

---

<sup>4</sup> Lo **orgánica** insiste en las ideas de las personas y la vía social, propone una estructura que se adapta, permitiendo los cambios necesarios por su flexibilidad. Lo **burocrática** asume una estructura rígida, de procedimientos ajustados, con controles estrictos, jerarquización de los procesos y relaciones impersonales, por lo que hay limitaciones al cambio.

representa la idea de una organización que opera dentro de una gran turbulencia. Dicho enfoque se asemeja al *modelo hipertexto* de Nonaka (1994), pues no rechaza el conocimiento y la experiencia acumulada mediante los procesos formales de las formas organizativas tradicionales, incorporando en el mismo sentido condiciones que la convierten en una opción flexible y adaptable a los entornos cambiantes, inquietantes y desconcertantes. Sigue *la forma N* de Hedlund (1994), que desarrolla este modelo basado en las diferencias existentes entre los enfoques de gestión del conocimiento de las experiencias de occidente y las japonesas, haciéndolo a través de relacionar 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 (Zapata, 2006).

Continuando con esta referencial reseña, se presenta *la forma federal*, noción ofrecida en los trabajos de Handy (1993), citado por Zapata (2006), con fundamento en pretéritas filosofías políticas para la organización de los estados mediante el federalismo, consistiendo en la diligencia de principios políticos como una alternativa para dirigir las empresas que a su vez son más complejas y sometidas a cambios permanentes y a entornos turbulentos. Finalmente, se muestra *la forma en red*, que atiende a la globalización y el cambio tecnológico, yuxtapuesto a la desregulación y los cambios de los datos demográficos de la fuerza de trabajo, en la que se ha generado una realidad competitiva que exige de las organizaciones, además de eficiencia, flexibilidad en su estructura y en el trabajo que desarrollan sus miembros. En este orden, la estructura en red accede a una considerable plasticidad y acomodo a los factores inconstantes del entorno, entregando su disposición y actividad a la idea de que *es mejor hacer menos cosas pero mejores*, más que amontonar recursos que propicien una carga bastante pesada

para la entidad, de acuerdo a los autores Snow, 1992; Miles y Snow, 1995; citados por Zapata, 2006.

En atención a las consideraciones expuestas, y en opinión de quien suscribe, las formas organizativas en términos de su progreso, precisan la estimación mensurada del entorno y las áreas específicas de influencia con todas sus variables y actores, por lo ininteligible del efecto que recae sobre las organizaciones. Análogamente ocurre con las dinámicas que son tan desiguales como referencia para cada caso en particular.

En la construcción de este instrumento se precisa en el tercer ciclo que apunta a la innovación de acuerdo a Miles (1997) citado por Zapata (2006), por la oportunidad que tiene en el momento común a la denominada perspectiva de la aldea global o mundo digital y remoto, para proponer nobles disposiciones orgánicas en las entidades que deben adecuarse, por la demanda que deviene de las circunstancias emergentes. Se destaca en la referencia bibliográfica discurrida para el desarrollo del presente artículo, sobre todo en el ítem de la innovación las investigaciones sobre el *management*<sup>5</sup>, que no es un modelo, tampoco un método, en consecuencia el requerimiento es conocer su asiento epistemológico por lo estratégico, que consiente en manifestar cómo se implantan las interacciones entre lo humano y lo no humano y la presencia del arte, la

---

<sup>5</sup> Según Edgar Varela Barrios y Ernesto José Piedrahita (2017):

El discurso managerial supone una racionalidad humana, por ello construye un sistema de saber instrumental que es transversal: el saber-hacer es empírea, una lógica técnico-instrumental, de corte proteico. Esta naturaleza múltiple, transformable y su enorme adaptabilidad, son causas centrales de su buen suceso, de su gran aplicabilidad, lo que fundamenta en términos prácticos, sus pretensiones de universalismo. El mapeo de protocolos como contribución del *management* clásico es central, es por ello que tiene tanto peso como ciencia social dominante porque las grandes empresas multinacionales y la administración pública, vía el *New Public Management* parten de su puesta en acción para el desempeño de las organizaciones. Su capacidad interpretativa, práctico-experimental y también normativa, así como la relación dialéctica entre experimentación, normalización y las maneras como se gesta la globalización lo constituyen como un discurso no dogmático, en permanente construcción y reconstrucción, con acciones colectivas articuladas a la práctica. (p. 764)



literatura, la técnica y la ciencia, conteniendo en su período posterior, la automatización de los procesos sociales y hasta la inteligencia **artificial** en razón de la oscilación equilibrio/desequilibrio social y organizacional (Varela Barrios y Piedrahita 2015).

Sobre la base de lo disertado de las formas organizativas y su avance hasta este tiempo, llegamos a las señaladas como organizaciones virtuales (OV). Al respecto, Gentilin (2015) discierne con el apoyo de varios autores que mencionan, sobre su caracterización, así indica la diversidad de acepciones respecto al término, por los autores que proponen más bien grados de virtualidad así refiere a Rivas Tovar (2002), siguiendo el concepto de virtualidad, la aprecia como algo estratégico y aplicable a todas las organizaciones conforme a Venkatraman y Herderson (1998), que se integra a los planes de la organización tradicional y originando nuevos procesos con Palacios Osma, Tarazona Bermúdez, y Forero Pinzón (2012). También, facilita que los miembros de estas entidades trabajen juntos, aun con distancia espacial y temporal según Wiesenfeld, Raghuram y Garud, (2006). Asimismo, el concepto de redes (temporales) como sinónimo de las OV, esto es, redes de organizaciones que se estructuran mediante las tecnologías de información y comunicación (TIC), para colaborar, participar e intercambiar numerosas ideas y ventajas competitivas que agrupadas permitirá alcanzar un objetivo común y específico, que una vez alcanzado el propósito por el cual se formó la estructura, se disuelve de acuerdo a Byrne (1993).

Otra referencia en términos conceptuales de la literatura existente en esta área de las formas organizativas es de Romanelli, con la intención de delimitar por todo lo que la caracteriza como organización, sobre todo su aspecto identitario, diferenciándola de esta forma como unidad de cualquier otra, pero también al mismo tiempo las clasifica

como un miembro de un grupo de organizaciones análogas, sin particularizar o dar jerarquía a la influencia del entorno (Zapata, 2006).

En contraposición a la propuesta de Miles, Greiner (1972) plantea que una organización no está determinada por las fuerzas externas, pero si por su propia historia. Mostrando que se deben ponderar las fuerzas internas alcanzadas por la organización, ya que el comportamiento de acuerdo a las expectativas o esperanzas será definido por los eventos anteriores y las experiencias, mas no por situaciones futuras. En este orden, el autor traza las fases de desarrollo a través de que las compañías crecientes, que tienden a ser influenciadas y marcadas por su evolución y su revolución.

Con cavilación y aun cuando la literatura sobre la evolución de las formas organizativas es densa, esta selección que antecede este apartado del documento, persigue subrayar la repercusión de las áreas de influencia o fuerzas externas del entorno sobre las organizaciones, rasgo sociológico pertinente e importante que resulta determinante para la evolución, desarrollo y permanencia en el tiempo.

En resumen, la época nueva o remota arrastra las configuraciones estructurales a contextos emergentes que precisa ajustar medios para lograr fines, argumento necesario que debe hacer uso de la flexibilidad, tomando en consideración el entorno y sus variables, adecuándose al tiempo, al espacio y al cambio en razón de su propósito.

### **3. Lo Complejo y lo Dinámico del Entorno en el Comportamiento de las Organizaciones**

La incidencia del ascendente natural del entorno o área de influencia sobre la organización determina su fomento, sostenibilidad, evolución, estructura, comportamiento y forma organizativa, aunque esta última debe obedecer a una sucesión de comedimientos, algunos naturales y otros del conocimiento por el vínculo inexorable

a la realidad social. Asintiendo la delineación y delimitación de la empresa por la capacidad e identificación de las habilidades de las personas que la desarrollan, mediante la dinámica de la gestión y generación de conocimiento, lo que determina cuantiosamente la capacidad de la organización para innovar y enfrentar las exigencias del ambiente, riesgos, adversidades y el tiempo en el que participa.

La industriosa dinámica de la organización va definida y sostenida por sus integrantes, el desarrollo interno, la gestión del conocimiento y la influencia de las externalidades propias del medio en el que se encuentra establecida. Esta consideración la hace compleja y particular diferenciándola de cada una de las experiencias en la diversidad de entidades.

El entorno (**político, social, demográfico, tecnológico, económico, entre otros**) de una organización, precisa el examen de todas las variables externas, con la atención a los factores de este orden, por la **influencia que pueden tener en la diligencia y los resultados de gestión**. La evaluación de estos factores y variables facilitan la definición del macro-entorno y miden la influencia de sus elementos para identificar oportunidades, riesgos y amenazas. (Gaynor,s.f.).

**La complejidad** está marcada por **el número de variables externas de carácter relevante, es decir las** que tienen un impacto significativo en la organización. Y el dinamismo de esas variables es **la velocidad que propicia circunstancias complejas en el macro-entorno**. Un ejemplo: el agricultor de trigo y la aerolínea, pues, la evolución del precio del rubro agrícola es menos volátil que la del precio de los billetes de avión, sobre todo en este tiempo o puede ser época diferente de los encuentros remotos o pretéritos. Por lo tanto, el dinamismo del entorno de las aerolíneas es mayor que el de los agricultores. (Gaynor s.f.).

Los entornos ininteligibles, complejos y dinámicos poseen un considerable nivel de incertidumbre, y las organizaciones están sometidas a una serie de variables externas impredecibles que pueden resultar explosivas. Entonces, lo conveniente es aproximar el conocimiento del medio para atenuar la influencia negativa de tales variables.

#### 4. Conversando con el Mito sobre las Formas Organizativas en Tiempos de Cambio

Además de los autores referidos en cada agregado de este artículo, por la importancia de sus contribuciones en los antecedentes, evolución y apreciación de las configuraciones estructurales en el tiempo, se tiene la apreciación de Blanco (2016), cuyas calificaciones lo reseñan en las áreas de calidad, estrategia y liderazgo de las organizaciones. De sus ideas se celebra las consideraciones de los contenidos de la obra Handy (1978): “*Los Dioses de Management*”, para regresar a los dioses mitológicos, porque son materia prima para captar mejor el equipaje de la imaginación oral, la simiente que brota en el ímpetu que deja hilar un lenguaje próximo a la emoción, a la estética y versatilidad del alma humana (Bustamante, 1997). De esta manera, permite conversar con el mito griego con motivo a su incidencia en la cultura organizacional existente en las empresas, reflejada en los símbolos de cuatro deidades del olimpo griego: el gran Zeus, el guerrero Apolo, la sabia Atenea y Dionisos, el que se consagra a lo divino en la adversidad.

Con maestría Handy (1978) caracteriza desde la cosmovisión de la mitología clásica, las formas organizativas que están marcadas por la dirección de las entidades. En este esbozo, se adiciona la subyacencia en la memoria del inconsciente colectivo junguiano<sup>6</sup> que determina la presencia y repercusión en el comportamiento de los que

---

<sup>6</sup> Según Karl Gustav Jung (2009):

dirigen las organizaciones, esto desde la psicología tradicional analítica, siempre con su consciencia, que permite la advertencia de una manera diferente para este tiempo, convocando el cuento y la fábula en los avatares de la nueva realidad de la época que ahora se conoce como virtual.

En el mismo orden, se apunta sobre el *management* y las figuras arquetípales referenciadas en el planteamiento de Handy (1978), y su vinculación a las proposiciones clásicas y contemporáneas de la sociología de las organizaciones en Francia. Estas proposiciones nuevas o pretéritas, comprendidas en los referidos contenidos teóricos, tienen como único propósito motivar la reflexión para su actualización, proponiendo resolución a circunstancias inciertas. Así lo expresa Urteaga (2012), figurando cuatro opciones: Perspectiva uno, la organización se concibe como un ensamblaje heterogéneo, fundamentado en el requerimiento de justificar las organizaciones en la existencia de una pluralidad de regímenes de acción. Opción dos, aprecia a la organización como un campo con un sistema estructurado y jerarquizado donde existen dominantes y dominados, que se manifiesta tanto en la administración pública y las políticas públicas. Interpretación

---

En cada individuo, aparte de las reminiscencias personales, existen las grandes imágenes “primordiales”, como Jacobo Burckhardt las ha llamado atinadamente; son posibilidades de humana representación, heredadas en la estructura del cerebro y que producen remotísimos modos de ver. El hecho de esta herencia explica el increíble fenómeno de que ciertas leyendas estén repetidas por toda la tierra en formas idénticas. Explica también por qué nuestros enfermos mentales pueden reproducir exactamente las mismas imágenes y relaciones que conocemos por textos antiguos. He dado algunos ejemplos de esta clase en mi libro sobre *Transformaciones y símbolos de la libido*. No afirmo con esto, en modo alguno, la *herencia de las representaciones*, sino solamente de la *posibilidad de la representación* cosa que es muy distinta, (p. 101-102).

tres, asimila la organización a una red, lo que permite a la vez precisar el análisis estratégico y renovar el estudio de las innovaciones. Y una última disquisición que forman las instituciones totales.

Prolongando esta conversación de estructuras de la organización y el mito griego, aquí emprendida, se exhorta para identificar el primer patrón a quien preside el Olimpo y reina sobre la Tierra y el Cielo, la cultura de Zeus o como la denomina el Handy (1978) “cultura de club”. Esta propuesta se asienta en las relaciones personales que mantiene un líder o director dominante sobre todos los miembros que integran la organización. Se presenta en un contexto característico de organizaciones medianas, gobernadas por la jefatura, que frecuentemente es del fundador o del colonizador de la empresa, que prescribe únicas e inviolables líneas primordiales y estratégicas de la entidad. Insistiendo por lo adjetivo y cardinal de este modelo que se aglutina en las relaciones personales, con la toma de decisiones y consultas cara a cara.

El arquetipo de Zeus está presente en los directores del proceso, rigen el destino de la organización desde su curul olímpico, para ser temidos, respetados y atrevidamente amados, considerando las circunstancias. Es la expresión del líder magnánimo, poseedor de la experiencia y la pericia, que atiende a su intuición para los desafíos y cambios. La cultura de club exige personas independientes, responsables y el que mantiene en funcionamiento la organización.

En el segundo patrón, está el dios Apolo o la cultura de los roles, imagen arquetipal que es un tanto común en las grandes organizaciones, con notoriedad del compromiso desde la dirección. Esta cultura está delimitada por las reglas, normas, estatutos, resoluciones con procedimientos. La toma de decisiones se realiza de manera

colectiva, considerando todas las instancias comprometidas e involucradas en cada asunto.

Apolo, soberano de la ley y el orden, propone la cultura de la lógica, el control y la burocracia. Los procesos y el trabajo de los empleados, se describen con prolijidad de actividades a efectuar. En este tipo de empresas los directivos y responsables controlan la sujeción de la actuación al procedimiento previsto. La toma de decisiones estratégicas reposa solo en la dirección de la organización. Generalmente, esta rigidez de contención a normas, hace muy compleja la adaptación a los cambios en el tiempo. La creencia en estas entidades se concentra en dominar la información, el conocimiento, las habilidades y la experiencia para conseguir adoptar la estrategia conveniente.

En el tercer estándar esta la representación de Atenea o cultura de las asignaciones o tareas, en la que la estrecha compenetración y colaboración sella el trabajo y la relación entre los miembros de la organización. Desempeño amparado en un gran número de nuevas empresas, aquí tiene privilegio el valor del trabajo sobre los empleados. Son entidades horizontales, con una manera particular de enfrentarse a circunstancias problema, la que conserva una fase preparatoria mediante la ensambladura de grupos, de modo que den la resolución o cumplan las metas propuestas con prisa.

Debido a la naturaleza de los diferentes retos, estas organizaciones asignan diferentes tipos de idoneidades para lograr sus objetivos. Aspectos como la creatividad, iniciativa e intuición son muy valorados en este tipo de entidades para el cumplimiento de las tareas. Sus directores premian el talento e ingenio para lograr los propósitos, por lo que posee mayor apreciación y merito la pericia y experiencia que los títulos o cargos.

Al igual que la cultura de club, la cultura de Atenea corre el riesgo que al crecer la empresa se convierta en una cultura apolínea, como consecuencia de la mayor rutina y necesidad de reglas.

En el último modelo se encuentra la cultura de Dionisos o dionisiaca, también cultura existencial. Predomina la individualidad, conquistando colaboraciones puntuales en beneficio del grupo. Su riesgo es que el perfil autónomo suele llevar mal el sometimiento a alguna disciplina.

Hace falta recordar que Dionisos es el dios del vino y la música y que representa la independencia. En este arquetipo de cultura la empresa está sometida al individuo con diferencia a las otras tres culturales precedentes. Aquí la organización tiene aporte en el grupo de colaboradores, porque desarrolla su trabajo de un modo independiente con apoyo mutuo, sin dependencia. En consecuencia, no existe un directivo para la toma de decisiones, prevalece la horizontalidad en el proceso. La relación es de igualdad, coordinación y ejercicio independiente de la asignación, modelo proseguido con alta tendencia en la actualidad, por la necesidad de adecuarse al tiempo nuevo, al trabajo remoto o teletrabajo.

Handy (1978) concluye en el orden a lo disertado: *la evolución como teoría de la corrección cultural* en el comportamiento de las organizaciones, sustentando y argumentando que la evolución de las entidades u organizaciones inician su progresión con la modalidad de la cultura de club (acción particularmente que proviene de los registros de las memorias y el inconsciente colectivo). En estas las decisiones pueden ser rápidas y gestionadas eficazmente por un director o la cultura de la independencia, sujeta al factor dominante de la colaboración.



En el proceso de desarrollo y crecimiento el paso será a la cultura de roles, a pesar de las situaciones de crisis en la gestión, producto del cambio impostergable en una etapa, dada la necesidad de marcar una serie de procedimientos de trabajo para las líneas de acción de los diferentes métodos de la entidad.

El camino subsiguiente intrínsecamente de la cultura de roles es la concepción de grupos de trabajo por áreas de especialización para implantar atributos dionisiacos o de Atenea, que puedan vigorizar la respuesta de la organización frente a cambios y amenazas.

Señala la corrección cultural indicada, para proponer el perfecto equilibrio de la mano de los cuatro arquetipos de la mitología griega, adaptando la dirección de la empresa a la cultura adecuada para cada situación, tiempo, estadio y propósito.

Finalmente, en contraposición a la reseña de los miembros del Olimpo griego de Handy, indica el autor del presente artículo que la referencia arquetipal de la psicología analítica junguiana puede extenderse a una diversidad de prototipos y características mundo del cuento clásico y hasta de narrativas propias como el realismo mágico de Macondo y sus pobladores en la obra Cien Años de Soledad de Gabriel García Márquez, muy apropiada al contexto latinoamericano, y que no necesariamente se circunscribe a un orden determinado, sino en todo caso a la realidad, al contexto y a las externalidades influyentes. La tendencia de la dirección de la organización debe ceñirse al tiempo y el entorno, determinando lo heterogéneo de cada experiencia de la forma organizacional. Hay circunstancias y características que resultan homogéneas y pueden ser replicadas en otras entidades, pero el proceso determina los cambios y la esencia híbrida de los modelos, lo que surgen de la genialidad de la innovación, y ahora con el dominio de las tecnologías de información que obligan por lo pronto a establecerse en el estándar de la

OV muy cercanas a la temporalidad. No hay receta, manual, normas o procedimientos para el desarrollo de estructuras homogéneas, solo persiste la creatividad en lo heterogéneo.

##### **5. A Manera de Cierre: Procusto y Teseo en la Nueva Forma de Organización**

Como necesario antecedente la forma tradicional de las organizaciones consentía en establecer la estrategia en acuerdo con su configuración estructural, lo que era posible por el espacio plano y predecible, que permitía fundar una empresa, con una jerarquía y un organigrama para un determinado provecho, producto o beneficio y un mercado o audiencia, como punto de inicio.

Una tendencia contemporánea, como ejemplo entre varias, es la holocracia en la formas organizativas que contiene un **modelo empresarial basado en el control descentralizado y el liderazgo autónomo (concepto introducido en 2007 por Brian Robertson y Tom Thomison)**, frente a las organizaciones tradicionales en las que concurre una cadena de mando precisa, soportada en el organigrama, en las que se cuenta con líderes de diferentes temperamentos y roles en todas las instancias de la estructura, referencia la influencia del entorno y la época (Soto, 2017).

En este caso las concepciones de formas organizativas holocrática y tradicional convocan a focalizar el análisis en los líderes o directores, sobre todo en los no convencionales. Particularmente, los que pretenden que su trabajo es solo dar órdenes, en espera a que los empleados concuerden en la ejecución de las instrucciones (líderes procusteanos). La incidencia en la organización de este tipo de acciones, y refiriéndose a los colaboradores que no se ajustan a las especificaciones deseadas, porque sobresalen en su roles, puede ser víctima de tiranía procustea (Soto, 2017).

Destaca que la referencia a Procusto y a su lecho es hartamente aplicado a diferentes áreas, pues, se trata de forzar situaciones para que se adapten a lo pretendido u ordenado, es decir, adaptar lo cercenado a la longitud deseada. Entonces, siguiendo esta lógica, una organización procustea es la que parte de la idea de que es la persona quien debe adaptarse a la organización, y si hay adversos, deben ser neutralizados (Graves, 1984).

Cabe mencionar que Procusto pertenece a la prole de Zeus, figura mitológica conocida por brindar alojamiento a aquellos viajeros solitarios que vagaban por las colinas en Grecia. Les ofrecía una cama para pasar la noche y, mientras dormían, les alargaba las extremidades o se las cortaba, dependiendo de si la cama era más larga o más corta que la estatura del viajero (Grimal, 2010). El reinado de terror de Procusto alcanza hasta el encuentro con el héroe Teseo, quien invirtió el juego y lo retó a comprobar si su propio cuerpo encajaba con el tamaño de la cama. Cuando el posadero se hubo tumbado, Teseo lo amordazó y ató a la cama y, allí, lo torturó para ajustarlo como él hacía a los viajeros. Cortando a hachazos los pies y, finalmente, la cabeza. Dar muerte a Procusto fue la última aventura de Teseo en su viaje desde Trecén hasta Atenas. (Impelluso, 2010).

En suma, los principales roles y responsabilidades de los colaboradores en comunicación interna se enuncian en ser proactivos. Esa pro-actividad debe ser identificada de varias maneras, una de ellas es promover interrogantes de lo no comprendido y entendido, emplazando oposiciones, reflexiones e inquietudes. Los líderes deben apropiar la visión de su grupo, elevar su rendimiento, propiciar el espíritu de equipo, motivar y generar identificación, escuchar y obligarse a gestionar el talento en toda su diversidad (Valda, 2014).

Por tanto, la comunicación interna deberá interceder como tesoos, neutralizando a los procustos, para poder asegurar la libertad de los futuros viajeros o colaboradores de las entidades, con el fin de procurar escenarios y dinámicas deseables fundadas en la interacción propicia, auspiciando la permanencia de las entidades en el tiempo de manera sostenible.

Es una necesidad generar y sostener un clima organizacional en condiciones favorables al ambiente de trabajo, este se construye desde las interacciones entre los colaboradores de las empresas y se mantiene con lo fundamental de las relaciones: el diálogo continuo.

*En cada uno de nosotros habitan deidades y demonios, ellos dan forma a nuestros arquetipos  
como en el mito  
unos deseables y otros reprochables...*

### Referencias

- Becerra Rodríguez, F. B. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia*. 18(32), 27-46.  
<https://www.redalyc.org/pdf/818/81803203.pdf>
- Blanco, D. (1 de octubre de 2016). *Charles Handy: 4 dioses del management: Zeus, Apolo, Atenea y Dionisios*. <https://manuelgross.blogspot.com/2016/01/charles-handy-4-dioses-del-management.html>
- Bustamante, M. J. (1997). *Una oración por todos*. Venezuela: Fundación Polar.

Gaynor, E. (s.f.). *Organización empresarial. Entorno y desarrollo organizacional*.

Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/organizacion-empresarial-entorno-y-desarrollo-organizacional/>

Gentilin, M. (2015). La organización virtual: caracterización, diferenciación y conceptualización. *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, (7)1, 2-24.

Greiner, L. (1972). La evolución y revolución en el crecimiento de las organizaciones.

*Harvard Business Review*, <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/sites/3/2014/10/Evoluci%C3%B3n-y-Revoluci%C3%B3n-del-Crecimiento-de-las-Organizaciones.-Lary-Greiner.pdf>

[Jung, K. G. \(2009\). \*Lo inconsciente\*. Editorial Losada.](#)

[Marchiori, E. A. \(2015\). \*De Zues a Ceo, empleando el Pensamiento Universal en la Gestión Empresarial\*. Olmo ediciones.](#)

<https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9789871555154&li=1&idsource=3001>

Rojas Dávila, R. S. y Torres Briones, C. L. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922016.pdf>

Soto, M. (17 de noviembre de 2017,). *El síndrome de Procusto: El gran mal de las empresas actuales*. Excelence Management.

<https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/11/17/el-sindrome-de-procusto-el-gran-mal-de-las-empresas-actuales/>

[Urteaga, E. \(2012\). \*La sociología de las organizaciones: perspectivas alternativas\*. Universidad del País Vasco.](#)

Valda, J. C- (19 de febrero de 2014). Síndrome de Procusto. Principios, leyes y modelos de comportamiento organizacional para la comunicación y gestión en las organizaciones. *Grandes Pymes*.

<https://www.grandespymes.com.ar/2014/02/19/sindrome-de-procusto-principios-leyes-y-modelos-de-comportamiento-organizacional-para-la-comunicacion-y-gestion-en-las-organizaciones/>

Valera Barrios, E. y Piedrahita, E. J. (2017). La epistemología del poder en el management clásico/racionalista. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(4), 751-767. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/VtptsDnFhGzVTfDmXyByCkk/?format=pdf&lang=es>

Zapata, G. (2006). Las formas organizativas: el dilema entre la teoría burocrática y la teoría orgánica. *Revista Científica Compendium*, 9(16), 67-82. [http://www.ucla.edu.ve/Dac/Compendium/revista16/Zapata\\_ensayo.pdf](http://www.ucla.edu.ve/Dac/Compendium/revista16/Zapata_ensayo.pdf)