

Hacia una Arquitectura Corporativa de Coherencia Multinivel: diseño organizacional a partir de las 16 S(i) en el Proyecto Coherencia Universal

(ORCID: 0009-0005-4079-7418)

Andrés Calvo Espinosa

Licencia:
CC BY 4.0

Email:
ace@optimeflow.com

Nota:
Este ensayo se inscribe en la línea conceptual iniciada en Elocuencia: la emoción de Coherencia Universal.

Resumen:

Este ensayo propone un modelo de arquitectura corporativa multinivel inspirado en las 16 Funciones Estructurales Simultáneas del Proyecto Coherencia Universal, entendiendo que muchas disfunciones empresariales no nacen solo de las personas o del liderazgo, sino de desajustes estructurales entre capas, tiempos, funciones, canales y memorias institucionales; desde esa idea, reivindica que la base real de una organización no es solo la primera línea visible del negocio, sino también la infraestructura material y humana que la sostiene —como limpieza, mantenimiento o soporte técnico—, y reinterpreta las 16 S(i) como principios de diseño institucional orientados a la habitabilidad, la trazabilidad, la redistribución de tensiones, la coherencia operativa y la protección estructural, situando en S₉ el núcleo de gobierno, memoria y resincronización del sistema; así, el texto plantea una herramienta heurística para diseñar, auditar y corregir organizaciones de forma más justa, integrada y verificable, defendiendo que rendimiento, dignidad y estabilidad no son valores opuestos, sino expresiones inseparables de una misma madurez estructural.

Palabras clave:
arquitectura corporativa multinivel; diseño organizacional; Coherencia Universal; 16 Funciones Estructurales Simultáneas; coherencia operativa; trazabilidad institucional; habitabilidad material; redistribución de tensiones; gobernanza estructural; ruido organizacional; diseño institucional; evaluación multinivel.

Safe Creative ID:
2603305121883

DOI (Zenodo):
10.5281/zenodo.19339320

Hacia una Arquitectura Corporativa de Coherencia Multinivel: diseño organizacional a partir de las 16 S(i) en el Proyecto Coherencia Universal — Fecha de publicación 2026-03-30

© 2026 Andrés Calvo Espinosa — Licencia: CC BY 4.0

Hacia una Arquitectura Corporativa de Coherencia Multinivel: diseño organizacional a partir de las 16 S(i) en el Proyecto Coherencia Universal

Índice

1. Introducción	1
1.1. Problema de partida: organizaciones que funcionan, pero no se armonizan	1
1.2. De la gestión de personas al diseño estructural multinivel	1
1.3. La capa olvidada: sostenimiento material e infraestructural como base real del sistema	2
1.4. Justificación del ensayo	3
1.5. Objetivo general	3
1.6. Objetivos específicos	4
1.7. Preguntas de investigación	4
1.8. Hipótesis de trabajo	4
1.9. Alcance, límites y utilidad práctica	5
2. Marco conceptual	6
2.1. Coherencia Universal (CU) como arquitectura de lectura relacional	6
2.2. Coherencia como alineamiento dinámico entre capas	6
2.3. El criterio de fruto como validación organizativa	7
2.4. La distinción entre fuente y contenedor en diseño institucional	7
2.5. El error del contenedor aplicado a la empresa contemporánea	7
2.6. La empresa como sistema multicapas y no como suma de departamentos	8
2.7. La Escala CU como módulo de lectura comparativa	8
2.8. El modelo S(i) como gramática estructural mínima para sistemas complejos	9
3. Fundamentos para una traducción corporativa del modelo S(i)	10
3.1. Por qué las 16 S(i) pueden leerse en clave organizacional	10
3.2. De las funciones simultáneas a las 16 “Sí” organizativas	10
3.3. Principio de simultaneidad funcional en estructuras corporativas	11
3.4. Principio de recursividad: cada equipo como subestructura	11
3.5. Soporte bottom-up y regulación top-down en la empresa	12
3.6. Coherencia organizativa como reducción de fricción interna	12
3.7. Del diagnóstico moral al diagnóstico estructural	12
3.8. Riesgos de una aplicación dogmática o meramente estética del modelo	13
4. Metodología del ensayo	14
4.1. Tipo de trabajo: ensayo académico de diseño institucional	14
4.2. Unidad de análisis: organización, entorno material, departamento, equipo e interacción	14
4.3. Niveles organizativos considerados	15
4.4. Método de mapeo S(i) → función corporativa	16
4.5. Criterios de validación: coherencia, trazabilidad, fruto y verificabilidad	17
4.6. Límites epistemológicos y necesidad de calibración sectorial	18

Índice

5. Las 16 S(i) como 16 “Sí” de una estructura corporativa coherente	20
5.1. Sí a una base habitable del sistema	20
5.2. Sí a una pertenencia basal y no humillante	21
5.3. Sí a la integridad del contenedor corporativo	21
5.4. Sí al equilibrio dinámico del tiempo y la carga	21
5.5. Sí a la memoria institucional trazable	22
5.6. Sí a un crecimiento con coherencia	22
5.7. Sí a la redistribución de tensión y recursos	23
5.8. Sí a reconocer umbrales críticos antes del colapso	23
5.9. Sí a un núcleo operativo que recuerde, decida y resincronice	24
5.10. Sí a la adaptación continua sin arbitrariedad	24
5.11. Sí a la resonancia cultural verificable	24
5.12. Sí a la interconexión real entre capas y áreas	25
5.13. Sí a una organización compleja integrada	25
5.14. Sí a gestionar volumen sin saturar el sistema	26
5.15. Sí a un marco estructural de garantías	26
6. Dinámica interna de la estructura corporativa	29
6.1. La empresa como pulso estructural y no como jerarquía rígida	29
6.2. La centralidad funcional de S ₉ en la gobernanza corporativa	30
6.3. Disparo y retorno: cómo circulan decisión, información y corrección	30
6.4. Reintegración, resincronización y cierre de ciclo	31
6.5. Coherencia, plasticidad y evolución sin colapso	32
6.6. Qué ocurre cuando una o varias funciones dominan en exceso	33
6.7. Fragilidad organizativa, ruido estructural y pérdida de integridad	34
7. Traducción operativa del modelo a políticas corporativas concretas	35
7.1. Habitabilidad material del sistema: limpieza, mantenimiento, soporte físico y continuidad basal	35
7.2. Tiempo y descanso operativo	36
7.3. Trazabilidad de canales operativos	37
7.4. Cobertura real y dimensionamiento por idioma, franja y tipo de gestión	37
7.5. Gestión del final de turno y del sobretiempo real	38
7.6. Conciliación, reducciones y absorción estructural de derechos	38
7.7. Equidad entre áreas y fin de la empresa de dos velocidades	39
7.8. Protección de la voz y acceso real a organización	40
7.9. Apoyo operativo, micro-redes y dignidad mínima	40
7.10. Sensórica de clima, prosodia y detección temprana de incoherencias	41
7.11. Procedimiento mínimo verificable frente a opacidad y captura	41
8. Diseño de roles y responsabilidades por nivel organizativo	43
8.1. Qué función cumple el personal de sostenimiento material e infraestructural ...	43
8.2. Qué función cumple la primera línea operativa visible	44
8.3. Qué función cumplen los mandos intermedios	45
8.4. Qué función cumplen los head managers	45
8.5. Qué función cumplen los directores de departamento	46
8.6. Qué función cumplen RR. HH., RR. LL., PRL, compliance, systems y facilities ..	46
8.7. Qué no debe recaer estructuralmente sobre cada capa	47

Índice

8.8. Cómo evitar desplazamientos injustos de coste entre niveles	48
9. Sistema de medición, auditoría y verificación	50
9.1. Indicadores por función estructural	50
9.2. Indicadores por nivel organizativo	52
9.3. Indicadores de ruido, fricción y cierre discursivo	53
9.4. Indicadores de habitabilidad material y soporte basal	54
9.5. Indicadores de descanso real, trazabilidad y equidad temporal	54
9.6. Indicadores de cobertura, saturación y redistribución	55
9.7. Matriz de coherencia corporativa multinivel	55
9.8. Umbrales de alerta, fragilidad y crisis	56
9.9. Dashboard ejecutivo y revisión periódica	57
9.10. Verificación práctica frente a “medidas de papel”	57
10. Implantación de la arquitectura corporativa	59
10.1. Fase diagnóstica	60
10.2. Fase de mapeo funcional del sistema real	61
10.3. Fase piloto	61
10.4. Fase de despliegue transversal	62
10.5. Fase de auditoría y reajuste	62
10.6. Formación de liderazgo y alfabetización estructural	63
10.7. Salvaguardas éticas, privacidad y no persecución	63
10.8. Cómo evitar que el modelo se convierta en mito y ceremonia	64
11. Discusión	66
11.1. Aportes del modelo frente a enfoques clásicos de organización	66
11.2. Ventajas de una lectura corporativa basada en coherencia multinivel	67
11.3. Riesgos de simplificación, sobrerregulación o estetización del modelo	68
11.4. Límites heurísticos y necesidad de evidencia aplicada	69
11.5. Posibilidades de validación empírica y estudios de caso	70
12. Conclusiones	72
12.1. Hacia una empresa estructuralmente coherente	72
12.2. Rendimiento, dignidad y trazabilidad como triada inseparable	73
12.3. La organización como sistema que aprende a no devorarse	74
12.4. Agenda futura de investigación y desarrollo	74
Apéndice A. Matriz completa de coherencia corporativa multinivel (S1–S15 × niveles organizativos)	77
A.1. Anclajes de codificación	77
A.2. Clave de niveles organizativos	77
A.3. Uso recomendado	78
A.4. Matriz completa por bloque triádico	78
A.5. Regla opcional de agregación	80
A.6. Inferencia cualitativa para S16	80
A.7. Nota breve de inserción en el manuscrito	81

1. Introducción

1.1. Problema de partida: organizaciones que funcionan, pero no se armonizan

Una de las paradojas más persistentes de las organizaciones contemporáneas, sobre todo en contextos de alta presión operativa, es que pueden funcionar durante largos periodos sin estar realmente armonizadas. Pueden sostener indicadores, preservar la continuidad del servicio, mantener una imagen formal de orden e incluso cumplir objetivos estratégicos y, al mismo tiempo, acumular desajustes que erosionan la inteligibilidad, la equidad y la sostenibilidad del sistema. El problema no siempre adopta la forma de crisis abierta. Con frecuencia aparece como ruido de fondo: fricciones repetidas, tensiones interdepartamentales, fatiga distribuida de manera desigual, decisiones que resuelven sin corregir y una sensación difusa de que la organización funciona, pero lo hace apoyándose en capas invisibles de absorción, sacrificio o improvisación. La teoría de sistemas ya mostró que el comportamiento global depende menos de las partes aisladas que del modo en que se organizan sus relaciones y sus niveles⁽¹⁾; esa es también la premisa de este ensayo.

En el ámbito corporativo, esta paradoja suele leerse mal por una razón concreta: la fricción estructural se traduce con demasiada rapidez en problema humano localizado. Donde hay incoherencia de diseño se habla de sensibilidad; donde hay compresión desigual del tiempo, de resistencia; donde hay opacidad de canales, de malentendidos; donde hay cuellos de botella recurrentes, se personaliza el síntoma en un equipo, un mando o un trabajador. Esta operación simplifica la intervención, pero la empobrece. Permite cerrar narrativamente el conflicto, aunque no lo resuelva. Cuando se confunde el síntoma visible con la causa, se pierde la relación que produce el fenómeno. Y cuando se pierde la relación, el sistema puede seguir operando, pero entiende cada vez menos por qué opera⁽²⁾ como opera.

Por eso, la pregunta inicial de este trabajo no es qué personas están fallando, sino qué funciones, capas, tiempos, canales y mecanismos de regulación han dejado de acoplar bien entre sí. La hipótesis de partida es que muchas organizaciones intensivas no sufren sobre todo por falta de esfuerzo o de talento, sino por desarmonización estructural entre niveles. La cuestión no es solo si el sistema produce, sino qué fruto deja su modo de producir: si genera claridad, estabilidad sin violencia, reducción de fricción interna y continuidad con integridad, o si sostiene su rendimiento a costa de opacidad, compresión, desgaste desigual y degradación silenciosa del contenedor organizativo. El fruto opera aquí como criterio de validación: una organización no es coherente porque lo afirme, sino por lo que su forma de operar produce de manera consistente⁽³⁾.

1.2. De la gestión de personas al diseño estructural multinivel

La literatura corporativa contemporánea ha producido categorías valiosas —liderazgo, cultura, clima, bienestar, compromiso, desempeño—, pero a menudo las trata como dominios

(1) von Bertalanffy (1968) desarrolla la Teoría General de Sistemas y formula que el comportamiento global de un sistema depende de la organización de sus relaciones y de la interacción entre niveles. von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York, NY: George Braziller.

(2) Deming (1986) sitúa el rendimiento y el error dentro del diseño del sistema y de sus procesos de gestión, y no solo en la actuación individual. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

(3) James (1907) formula un criterio pragmático de verdad basado en los efectos y consecuencias verificables de una idea en la experiencia. James, W. (1907). *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking*. Longmans, Green, and Co.

semiautónomos cuando en realidad forman parte de un mismo tejido⁽⁴⁾. El resultado es una gestión parcial de la complejidad: se lanzan políticas de bienestar sin revisar la arquitectura del tiempo; se mejora el discurso cultural sin tocar la trazabilidad real⁽⁵⁾ de los canales; se forma a mandos en escucha sin corregir los incentivos que los obligan a filtrar; se exige coordinación transversal a estructuras que siguen operando como silos. Lo que falta no es siempre sensibilidad, sino una gramática relacional más fuerte para pensar la empresa como sistema. Ahí este enfoque resulta útil: permite observar acoplamientos, tensiones, umbrales, alineamientos y desalineamientos entre dimensiones distintas de un mismo fenómeno, sin reducirlo a una sola variable explicativa.

Esta perspectiva obliga a desplazar la mirada desde la gestión de personas hacia el diseño estructural multinivel. No se trata de negar la agencia humana, sino de devolverla a su contexto real. Una persona opera dentro de un régimen de tiempos, canales, jerarquías, memorias y límites materiales que condiciona de manera decisiva su conducta. Un mando intermedio no coordina en abstracto, sino bajo presión, interrupciones, coberturas inestables y flujos informativos incompletos. La primera línea no ejecuta solo tareas: absorbe ambigüedad, transiciones mal resueltas y decisiones que descienden sin redistribución equivalente del coste. La dirección tampoco gobierna sobre un vacío, sino sobre una historia acumulada de fricciones, traducciones y silencios que puede volver opaco el sistema allí donde más necesita claridad. Léidas así, las organizaciones dejan de parecer una pirámide administrativa estática y empiezan a mostrarse como sistemas funcionales multicapas, recursivos y adaptativos.

En esa lectura, S9 resulta especialmente fértil. En clave corporativa, no nombra solo un centro jerárquico, sino un núcleo de acumulación histórica, gobierno y resincronización. No basta con que haya niveles; hace falta un centro funcional capaz de leer el estado del conjunto, recibir retorno de los extremos, reconfigurar y devolver forma sin romper continuidad. Una organización sin ese núcleo no necesariamente colapsa de inmediato, pero sí tiende a sustituir gobierno por acumulación ciega de incidencias, filtros y compensaciones informales⁽⁶⁾.

1.3. La capa olvidada: sostenimiento material e infraestructural como base real del sistema

Una corrección decisiva de este ensayo consiste en cuestionar una suposición muy extendida en la lectura corporativa tradicional: que el nivel organizativo más básico es la primera línea visible de negocio. En la práctica, muchas descripciones empresariales empiezan por agentes, comerciales, atención al cliente, operarios visibles o perfiles equivalentes. Estructuralmente, esa identificación es falsa. Antes de toda primera línea de negocio existe una capa más basal, casi siempre infravalorada, formada por limpieza, mantenimiento, jardinería, facilities, soporte técnico-material, reposición y otras funciones de sostenimiento físico e infraestructural. No es un nivel accesorio: es condición de posibilidad del resto del sistema⁽⁷⁾.

Una organización no se sostiene solo por flujos de decisión o de trabajo cognitivo, sino por

(4) Schein (2010) define la cultura organizacional como un conjunto de supuestos compartidos que modelan percepción, pensamiento y conducta en la vida de la organización. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

(5) Karasek (1979) muestra que la experiencia laboral depende de la combinación entre demandas y margen de control sobre el trabajo. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

(6) Simon (1962) describe la arquitectura de la complejidad y muestra que muchos sistemas complejos adoptan estructuras jerárquicas y multinivel. Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467–482.

(7) International Organization for Standardization (2021) establece directrices para la gestión de riesgos psicosociales y sitúa el diseño del trabajo y las condiciones del entorno en el núcleo de la salud laboral. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021. Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks*. Geneva: ISO.

condiciones materiales de habitabilidad, higiene, orden, seguridad, disponibilidad y mantenimiento. Esa capa pertenece a la relación basal que impide que el contenedor degrade a quienes actúan dentro de él. En la gramática del modelo, puede leerse como traducción corporativa de las funciones de base y soporte: aquello que vuelve habitable el conjunto antes de que el rendimiento sea siquiera posible.

La invisibilización de este nivel tiene efectos profundos. No solo rebaja simbólicamente a quienes sostienen el contenedor; introduce además un error de diseño. Si la base material se considera exterior al fenómeno organizativo, la empresa empieza a imaginarse como una red de procesos y jerarquías flotando sobre una infraestructura muda. Esa ficción dura mientras nada falla. En cuanto la limpieza, el mantenimiento, la disponibilidad material o la seguridad física se descoordinan, el sistema descubre que su base no era un decorado, sino una función basal. Por eso este ensayo adopta una jerarquía de lectura distinta: el primer nivel no será la primera línea visible, sino el sostenimiento material e infraestructural. No por preferencia moral, sino por exigencia estructural. Sin base habitable no hay coherencia operativa; hay continuidad apoyada en desgaste.

1.4. Justificación del ensayo

Existe un déficit real de marcos organizativos capaces de integrar simultáneamente habitabilidad material, trazabilidad de canales, distribución temporal, memoria institucional, gobernanza y legitimidad del sistema. Los enfoques habituales suelen tratar estas dimensiones por separado o agruparlas bajo categorías tan amplias que terminan ocultando su interdependencia⁽⁸⁾. Esto se ve con especial claridad en organizaciones intensivas, donde el descanso se trata como bienestar periférico, la trazabilidad como formalidad administrativa, la cobertura como mera variable de headcount y la cultura como relato aspiracional. El resultado no es solo fragmentación analítica, sino fragmentación institucional.

Este trabajo intenta responder a ese déficit por dos razones. La primera es que propone una lectura centrada en relaciones y no en entidades aisladas. La segunda es que ofrece una gramática mínima para pensar niveles simultáneos, núcleos operativos, umbrales, redistribución, resonancia y soporte sin caer ni en holismos vacíos ni en moralizaciones abstractas. No se trata de aplicar una metáfora elegante a la empresa, sino de comprobar si esta gramática permite verla y rediseñarla mejor.

A esto se añade una razón práctica. En organizaciones donde la presión sostenida se ha normalizado, muchas incoherencias dejan de ser visibles precisamente porque han sido absorbidas por el sistema. Se vuelven costumbre. En ese contexto, un modelo útil no es el que dramatiza sin forma, sino el que devuelve legibilidad a lo que el hábito ha vuelto opaco. Ese es el papel que aquí se atribuye a la traducción corporativa de las 16 funciones: distinguir tensiones legítimas de desalineamientos evitables y ofrecer una arquitectura que permita rediseñar sin simplificar indebidamente la complejidad institucional.

1.5. Objetivo general

El objetivo general de este ensayo es formular una propuesta de arquitectura corporativa multinivel basada en las 16 Funciones Estructurales Simultáneas, reinterpretadas como 16 “Sí”

(8) Baliatti, Más y Helbing (2015) muestran matemáticamente que la fragmentación disciplinaria limita el progreso científico. Baliatti, S., Más, M., & Helbing, D. (2015). On disciplinary fragmentation and scientific progress. *PLOS ONE*, 10(3), e0118747.

organizativas capaces de orientar el diseño, la lectura, la evaluación y la corrección de empresas sometidas a alta presión operativa. Más concretamente, el trabajo busca traducir una gramática multiescalar a un esquema de organización verificable, en el que rendimiento, dignidad, trazabilidad, habitabilidad material y gobernanza se traten como dimensiones articuladas de una misma coherencia y no como objetivos separados o en conflicto.

1.6. Objetivos específicos

A partir de ese objetivo general, el ensayo persigue seis objetivos específicos: clarificar la pertinencia teórica y metodológica de esta traducción al terreno organizativo; construir una correspondencia operativa entre las 16 funciones y funciones corporativas observables; reordenar el análisis de niveles comenzando por el sostenimiento material e infraestructural; ofrecer un lenguaje menos moralizante y más estructural para fenómenos como la opacidad de canales, la empresa de dos velocidades, la compresión temporal, la sobrecarga de mandos intermedios, la inequidad procedimental y el silenciamiento del conflicto⁽⁹⁾; derivar de esa gramática políticas, indicadores y criterios de verificación capaces de distinguir entre solución real y medida solo existente en papel; y, por último, proponer un marco de implantación que permita usar el modelo como herramienta de diseño institucional sin convertirlo en ceremonia retórica.

1.7. Preguntas de investigación

Las preguntas que orientan este ensayo son las siguientes: ¿puede una empresa leerse rigurosamente como sistema multicapas de funciones simultáneas y no solo como agregado de departamentos, personas o procedimientos? ¿Qué cambia en el análisis organizativo cuando se incorpora la capa basal de sostenimiento material e infraestructural como condición real del sistema? ¿Cómo se traduce el criterio de fruto a la evaluación de estructuras corporativas? ¿Qué efectos produce entender la coherencia como reducción de ruido estructural y no solo como cumplimiento formal? ¿Qué papel puede desempeñar S9, en clave corporativa, como núcleo de acumulación, gobierno y resincronización? ¿Cómo deberían redistribuirse voz, tiempo, memoria, soporte y trazabilidad entre niveles para que la exigencia no se sostenga sobre degradación silenciosa? Y, finalmente, ¿qué condiciones tendría que reunir una arquitectura corporativa para ser considerada coherente no solo por su discurso, sino por la forma y el fruto de su funcionamiento?

1.8. Hipótesis de trabajo

La hipótesis principal de este trabajo es que una organización se vuelve más inteligible, más justa y más sostenible cuando es diseñada y evaluada como sistema de coherencia multinivel y no solo como estructura de autoridad, productividad o cultura declarada. Más concretamente, se plantea que muchas de las disfunciones propias de entornos intensivos —desgaste desigual, opacidad de canales, silenciamiento del conflicto, sobrecarga recurrente, pérdida de voz o dependencia del parche— pueden leerse mejor como síntomas de funciones desalineadas que como problemas personales o meramente culturales.

Una segunda hipótesis sostiene que el fruto ofrece un criterio particularmente exigente de validación organizativa: una medida institucional no debería considerarse coherente por el simple

(9) Leventhal (1980) sintetiza criterios normativos de justicia procedimental: consistencia, supresión de sesgo, precisión, corregibilidad, representatividad y ética. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). New York, NY: Plenum.

hecho de existir en norma o en discurso, sino por producir de forma verificable claridad, reducción de fricción interna, estabilidad sin violencia, trazabilidad útil y capacidad de corrección sin degradación del contenedor. Una tercera hipótesis propone que la invisibilización del sostenimiento material e infraestructural constituye una de las primeras incoherencias de muchas arquitecturas corporativas, porque rompe la secuencia real de dependencia basal del sistema. Por último, se plantea que la traducción corporativa de S₉ como núcleo operativo puede ofrecer una clave especialmente fecunda para pensar la gobernanza: allí donde no existe un centro funcional capaz de acumular historia, recibir retornos, resincronizar capas y devolver forma al conjunto, la empresa tiende a sustituir gobierno por inercia, filtro o reacción fragmentaria.

1.9. Alcance, límites y utilidad práctica

Este ensayo se sitúa deliberadamente en un plano teórico-aplicado. No pretende demostrar empíricamente, en esta fase, que toda organización deba describirse exclusivamente a través de S(i), ni convertir las 16 funciones en ontología cerrada del análisis empresarial. Tampoco busca sustituir enfoques ya consolidados de sociología de las organizaciones, derecho laboral, prevención de riesgos o management estratégico. Su ambición es más concreta: ofrecer una arquitectura relacional lo bastante robusta como para ordenar esas dimensiones, revelar sus desalineamientos y permitir un diseño institucional comparativamente más coherente.

De ahí que el trabajo asuma de manera explícita el carácter heurístico del modelo⁽¹⁰⁾. Su valor no depende de una afirmación abstracta, sino de su capacidad para producir claridad estructural, reducir ruido interpretativo y servir como puente entre complejidad y legibilidad sin empobrecer el fenómeno. Esto obliga a una cautela metodológica simple: la traslación al ámbito corporativo debe ser rigurosa, pero no rígida; formalizable, pero no ornamental; sugerente, pero siempre contrastable por el fruto que deja sobre la práctica.

La utilidad práctica del ensayo es doble. Para la dirección y las áreas transversales, ofrece una rejilla con la que distinguir entre estabilidad aparente y coherencia real, entre protocolo existente y protección efectiva, entre crecimiento volumétrico y crecimiento integrador. Para los niveles más expuestos, proporciona un lenguaje menos culpabilizador y más estructural para nombrar tensiones que de otro modo suelen interpretarse como fallos de adaptación individual. Si este trabajo cumple su propósito, no será por añadir un nuevo vocabulario a la empresa, sino por ayudar a diseñar estructuras que puedan exigirse sin degradarse, corregirse sin negarse y sostener su forma sin devorar silenciosamente a las capas que las hacen posibles.

(10) Sivakumar y Boon (2024) sitúan la humildad intelectual como condición para la fluidez epistémica en contextos interdisciplinarios. Sivakumar, K., & Boon, M. (2024). The role of intellectual humility in promoting epistemic fluency for interdisciplinary engineering education. *Frontiers in Education*, 9, Article 1395265.

2. Marco conceptual

2.1. Coherencia Universal (CU) como arquitectura de lectura relacional

En este ensayo, la coherencia se aborda como una arquitectura de lectura relacional y no como una doctrina cerrada⁽¹¹⁾. Su utilidad no reside en ofrecer una explicación total de la realidad organizativa, sino en proporcionar un criterio de observación capaz de identificar patrones de alineamiento, desajuste, soporte y degradación entre capas distintas de un mismo sistema. Lo importante no es aislar cada elemento, sino comprender cómo se articula con los demás y qué tipo de forma emerge de esa articulación.

Aplicada al ámbito corporativo, esta perspectiva permite desplazar la mirada desde los componentes aislados hacia la calidad de sus relaciones⁽¹²⁾. La empresa deja de aparecer como una suma de puestos, procesos o departamentos y empieza a leerse como una red de dependencias funcionales, materiales, temporales y jerárquicas. Desde ahí, la pregunta relevante ya no es solo qué parte falla, sino qué configuración relacional está produciendo un determinado efecto.

Este enfoque resulta especialmente valioso en contextos donde la organización tiende a moralizar demasiado pronto lo que vive. En lugar de cerrar el análisis en perfiles, estilos o actitudes, obliga a observar qué acoplamientos sostienen el sistema, dónde se rompe la continuidad, qué capas cargan con mayor fricción y qué tipo de fruto deja esa forma de operar.

2.2. Coherencia como alineamiento dinámico entre capas

La coherencia no equivale a uniformidad, quietud ni ausencia de conflicto. Tampoco puede confundirse con disciplina externa, consenso superficial o cumplimiento formal. En este trabajo, la coherencia se entiende como un alineamiento dinámico entre capas⁽¹³⁾: una forma de acoplamiento suficientemente estable entre niveles materiales, funcionales, simbólicos, temporales y relacionales que permite sostener continuidad sin convertir la tensión en degradación.

Este alineamiento no elimina la complejidad; la organiza. Una organización coherente puede atravesar momentos de presión, discrepancia o reorganización, pero lo hace sin depender de opacidad sistemática, sin descargar siempre el coste en los mismos nodos y sin destruir las condiciones básicas de habitabilidad y legitimidad que necesita para seguir funcionando.

En términos corporativos, esto implica que la coherencia no puede deducirse de una sola capa. No basta con tener valores bien formulados si los canales de gestión real son opacos; no basta con buenos resultados si esos resultados descansan en absorción silenciosa; no basta con procedimientos formales si la experiencia concreta del sistema los vacía. La coherencia exige mirar cómo se sostienen y corrigen entre sí las distintas capas de la organización.

(11) Calvo Espinosa (2026) define la Coherencia Universal como una arquitectura de lectura relacional, heurística y no totalizante. Calvo Espinosa, A. (2026). *Fundamentos ontológicos y epistemológicos de la Coherencia Universal (CU)* (Preprint v1.0). Zenodo. DOI: 10.5281/zenodo.18702121

(12) Wildman (2006) presenta una ontología relacional en la que las relaciones son más fundamentales que las entidades consideradas de manera aislada. Wildman, W. J. (2006). *An Introduction to Relational Ontology*. Boston University.

(13) Strogatz (2003) describe la sincronización espontánea como base de formas de orden emergente en sistemas dinámicos. Strogatz, S. (2003). *Sync: The Emerging Science of Spontaneous Order*. Hyperion Books.

2.3. El criterio de fruto como validación organizativa

La coherencia no se valida aquí por afirmación, intención o imagen, sino por el fruto que produce⁽¹⁴⁾. Ese fruto puede formularse, en términos organizativos, como mayor claridad, menor fricción innecesaria, más capacidad de corrección, mejor legibilidad del sistema y una estabilidad que no necesita apoyarse constantemente en desgaste desigual, opacidad o violencia estructural difusa.

Esto introduce un criterio de evaluación particularmente exigente. Una política no debería considerarse lograda porque exista en norma, porque esté bien redactada o porque haya sido presentada con solvencia. Debería considerarse más o menos válida por el tipo de efectos que deja en la práctica: si reduce ruido, si mejora el recorrido del trabajo, si protege mejor a las capas expuestas y si permite que el sistema se reorganice con menor coste oculto.

Desde este punto de vista, el fruto funciona como correctivo tanto frente al cinismo como frente al formalismo. Evita descartar toda medida por sospecha previa, pero también impide dar por buena cualquier solución solo porque haya sido institucionalmente declarada.

2.4. La distinción entre fuente y contenedor en diseño institucional

Una de las distinciones más fértiles para el análisis institucional es la que separa fuente y contenedor⁽¹⁵⁾. El contenedor es la forma visible: el procedimiento, el canal, la herramienta, el documento, el órgano o la estructura. La fuente es la dinámica viva que hace que esa forma tenga realidad, que produzca efecto y que no se vacíe en mera presencia administrativa.

Trasladada a la empresa, esta distinción ayuda a comprender por qué tantas estructuras aparentemente correctas producen resultados pobres. Un canal puede existir sin canalizar; una política puede existir sin redistribuir; un protocolo puede existir sin proteger; una reunión puede existir sin escuchar. El problema no está en la forma en sí, sino en la confusión entre tener forma y tener función viva.

Esto obliga a pensar el diseño institucional con más severidad. No basta con crear contenedores; hace falta que sean hospitalarios para la fuente, es decir, que permitan que la dinámica que dicen sostener se despliegue realmente. Una organización madura no elimina los contenedores; los somete a prueba por su capacidad de alojar función real.

2.5. El error del contenedor aplicado a la empresa contemporánea

Cuando una organización confunde contenedor y fuente, incurre en uno de sus errores más habituales: dar por resuelto un problema porque ya existe una respuesta formal⁽¹⁶⁾. Ese error adopta muchas formas. Puede ser un registro horario que deja fuera precisamente a las áreas más tensas; un canal oficial que convive con una gestión real desplazada a privados; una política de conciliación sin rediseño suficiente de cobertura; o una cultura declarada que no resiste la experiencia cotidiana del trabajo.

(14) Lissack y Letiche (2004) estudian la coherencia como cualidad estructural de las organizaciones y como vía de lectura de la complejidad. Lissack, M. R., & Letiche, H. (2004). *Converging on Coherence: Gaining Perspective on Organizations and Their Study*. Emergent Publications.

(15) Korzybski (1933) formula la distinción entre mapa y territorio y separa la representación de la realidad dinámica que pretende describir. Korzybski, A. (1933). *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*. Institute of General Semantics.

(16) Meyer y Rowan (1977) analizan las estructuras formales como mitos y ceremonias institucionalizadas capaces de desacoplarse de la práctica real. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Lo decisivo aquí no es la contradicción retórica, sino la consecuencia estructural. Cuando la empresa absolutiza el contenedor, pierde capacidad para leer si la forma sigue viva o si se ha vaciado. Eso la vuelve especialmente vulnerable a la autolegitimación: cuanto más procedimiento acumula, más fácil le resulta pensar que el problema ya está tratado, aunque su fruto siga siendo pobre.

Por eso, el error del contenedor no debe leerse solo como una crítica moral, sino como una categoría de diagnóstico. Sirve para detectar dónde la organización ha sustituido la capacidad real de sostener por la mera apariencia de estar sosteniendo.

2.6. La empresa como sistema multicapas y no como suma de departamentos

Este ensayo parte de la idea de que la empresa no puede entenderse adecuadamente como una suma de departamentos relativamente autónomos. Esa representación puede servir para la administración del organigrama, pero resulta insuficiente para la comprensión estructural. Una organización funciona como un sistema multicapas⁽¹⁷⁾, donde cada nivel condiciona, sostiene o limita a los demás.

Esto significa que la base material afecta a la operativa visible; que la operativa visible condiciona la lectura del mando; que el mando intermedio influye en la calidad del retorno; que los niveles superiores interpretan y redistribuyen en función de lo que reciben; y que las áreas transversales no viven al margen del fenómeno, sino que participan de la forma concreta que este adopta. Ninguna capa existe aislada, ni puede leerse correctamente fuera del recorrido que sigue la información, la carga, la decisión y la protección entre ellas.

Pensar la empresa como sistema multicapas permite además introducir una corrección importante: lo basal no coincide siempre con lo más visible. Por eso este ensayo sitúa en la base a la capa de sostenimiento material e infraestructural, antes que a la primera línea visible del negocio. No se trata de una preferencia simbólica, sino de una exigencia estructural.

2.7. La Escala CU como módulo de lectura comparativa

La dimensión métrica y comparativa de esta arquitectura no se desarrolla aquí en su formalización completa, dado que ya cuenta con un tratamiento autónomo en el módulo específico dedicado a la Escala de Coherencia Universal de Precisión Limitada. En ese trabajo, la escala se formula como una herramienta heurística de lectura relacional y comparación de fenómenos heterogéneos, orientada a complementar —y no sustituir— métricas especializadas mediante un criterio estructural común⁽¹⁸⁾.

En consecuencia, este ensayo no reexpone su arquitectura ni su formalización, pero sí la presupone como instrumento operativo de lectura, normalización y síntesis. Las matrices, observables y perfiles corporativos propuestos aquí podrán articularse posteriormente con ese módulo sin necesidad de reproducir en este punto su desarrollo técnico. La escala queda así situada como antecedente metodológico disponible y activo: no como objeto de explicación central en este capítulo, sino como recurso ya consolidado para fases posteriores de evaluación, comparación y

(17) Capra (1996) presenta los sistemas vivos como redes de relaciones interdependientes antes que como sumas mecánicas de partes. Capra, F. (1996). *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. Anchor Books.

(18) Gigerenzer (2008) defiende el valor de las heurísticas para simplificar decisiones y comparaciones complejas en condiciones de incertidumbre. Gigerenzer, G. (2008). *Rationality for Mortals: How People Cope with Uncertainty*. Oxford University Press.

visualización.

2.8. El modelo S(i) como gramática estructural mínima para sistemas complejos

De manera análoga, la gramática funcional de las 16 Funciones Estructurales Simultáneas (S(i)) ya dispone de un ensayo propio en el que se desarrollan su fundamento, su lógica dinámica, su centralidad operativa y su alcance heurístico. Por ello, el presente trabajo no pretende volver a presentar el modelo ni reproducir aquí su formalización completa, sino tomarlo como estructura de referencia ya elaborada para una tarea distinta: su traducción al campo del diseño corporativo multinivel.

A efectos de este ensayo, conviene dejar clara una precisión: la lectura organizativa se apoyará en quince funciones operativas⁽¹⁹⁾ (S1–S15), organizadas en cinco bloques triádicos, mientras que S16 se entenderá como la expresión máxima emergente⁽²⁰⁾ del conjunto y no como una capa operativa equivalente a las demás. Esta distinción no altera el modelo; precisa su uso en clave institucional.

Lo que interesa aquí, por tanto, no es reabrir la exposición del sistema funcional en sí, sino trabajar su potencia de transferencia. La gramática se presupone como antecedente estructural ya consolidado, y el capítulo siguiente se ocupará de mostrar de qué manera puede reinterpretarse operativamente en clave organizacional sin duplicar el desarrollo que ya le ha sido dedicado de forma específica.

(19) Cummins (1975) desarrolla el análisis funcional como estudio de la contribución diferenciada de procesos y componentes a las capacidades del sistema. Cummins, R. (1975). *Functional analysis. The Journal of Philosophy*, 72(20), 741–765.

(20) Anderson (1972) sostiene que, al aumentar la complejidad, emergen propiedades que no se derivan linealmente del análisis aislado de las partes. Anderson, P. W. (1972). *More is different. Science*, 177(4047), 393–396.

3. Fundamentos para una traducción corporativa del modelo S(i)

3.1. Por qué las 16 S(i) pueden leerse en clave organizacional

La traducción organizativa de esta gramática es viable porque la empresa comparte con otros sistemas complejos varios rasgos decisivos: múltiples niveles activos al mismo tiempo, dependencia entre capas, acumulación histórica, necesidad de adaptación, umbrales de fragilidad y recorridos de soporte y regulación que no pueden comprenderse desde una sola perspectiva⁽²¹⁾.

Esto no significa que la organización “sea” el modelo ni que cada función posea un equivalente directo y cerrado en el organigrama. Significa algo más sobrio: que la arquitectura funcional ofrece una estructura útil para leer mejor la forma en que la empresa sostiene, distribuye, recuerda, corrige, conecta y proyecta. Su legitimidad radica, por tanto, en su capacidad explicativa y operativa⁽²²⁾, no en una supuesta equivalencia absoluta.

Por eso la traducción debe asumirse como ejercicio riguroso, pero no dogmático. No busca encajar la realidad a la fuerza en una plantilla previa, sino comprobar si esta gramática ayuda a identificar con mayor precisión patrones que otros marcos dejan dispersos o moralizan demasiado pronto.

3.2. De las funciones simultáneas a las 16 “Sí” organizativas

Para que esta lectura pueda operar en diseño institucional, resulta útil formular cada función como una afirmación estructural mínima. De ahí el paso a las 16 “Sí” organizativas. No se trata de convertir el análisis en manifiesto, sino de traducir funciones abstractas a condiciones institucionales comprensibles, observables⁽²³⁾ y discutibles.

Aquí conviene hacer una precisión importante. Las dieciséis afirmaciones no constituyen dieciséis capas homogéneas del mismo rango. Quince de ellas corresponden a funciones operativas que pueden analizarse, codificarse y seguirse dentro del sistema. La decimosexta nombra la expresión máxima emergente del conjunto, es decir, la forma de legitimidad, coherencia y proyección que aparece cuando las anteriores logran articularse con suficiente estabilidad. Dicho de otro modo: las quince primeras describen condiciones de funcionamiento; la última nombra el resultado estructural de su acoplamiento⁽²⁴⁾.

Este desplazamiento tiene una ventaja clara. Permite que la arquitectura no se quede en diagnóstico, sino que se abra a diseño. Cada “Sí” no es una consigna, sino una pregunta concreta por aquello que la organización afirma o deja sin afirmar: si sostiene realmente una base habitable, si protege un contenedor íntegro, si reconoce umbrales, si redistribuye tensión, si recuerda con trazabilidad, si adapta sin arbitrariedad o si proyecta legitimidad sin maquillar lo que ocurre dentro.

(21) Perrow (1984) analiza las organizaciones complejas mostrando que la combinación de interdependencia, opacidad e interacción múltiple vuelve insuficientes las lecturas lineales. Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York, NY: Basic Books.

(22) Weick (1979) presenta la organización como proceso continuo de organizing, donde un marco vale por su capacidad para orientar lectura, selección y acción. Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

(23) Mintzberg (1979) describe las configuraciones estructurales y los mecanismos de coordinación como condiciones de diseño organizativo identificables y comparables. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

(24) Goldstein (1999) define la emergencia como aparición de patrones macroscópicos nuevos a partir de interacciones entre componentes del sistema. Goldstein, J. (1999). *Emergence as a construct: History and issues*. *Emergence*, 1(1), 49–72.

La fuerza de esta traducción depende de que el “Sí” no quede en palabra aspiracional. Su validez estará en si puede vincularse a observables, a decisiones de diseño y a cambios reales en el funcionamiento.

3.3. Principio de simultaneidad funcional en estructuras corporativas

Una de las consecuencias más importantes de esta traducción es que la organización debe pensarse desde el principio como simultaneidad **funcional**⁽²⁵⁾. La empresa no activa primero una base, luego una memoria, después una redistribución, luego una red y más tarde una proyección. Todas esas funciones operan al mismo tiempo, aunque no con la misma fuerza ni con la misma calidad.

Este punto importa mucho porque explica por qué fracasan tantas soluciones parciales. Cuando se mejora una sola dimensión —por ejemplo, la trazabilidad— sin tocar el tiempo, la cobertura, el recorrido del canal o la protección del retorno, el sistema suele reabsorber la mejora como fricción añadida. La simultaneidad obliga, por tanto, a desconfiar de toda intervención que trate una función como si estuviera aislada del resto.

También explica por qué un mismo fenómeno puede leerse desde varios planos sin contradicción. Un problema de canal puede ser, al mismo tiempo, una falla de memoria, una debilidad del contenedor y un síntoma de interconexión insuficiente. La simultaneidad no confunde el análisis; lo vuelve más fiel a la complejidad del sistema.

3.4. Principio de recursividad: cada equipo como subestructura

La traducción organizativa exige además asumir un principio de recursividad. La empresa no es solo una totalidad que contiene funciones; cada subestructura relevante —un área, un equipo, un turno, una franja horaria, un servicio basal o una dirección agregadora— puede reproducir internamente las mismas lógicas de base, memoria, umbral, redistribución, adaptación o proyección que aparecen en el conjunto.

Esto significa que el plano empírico y el plano funcional no coinciden uno a uno. Una misma función puede desplegarse en varias escalas⁽²⁶⁾, y una misma unidad organizativa puede contener internamente roles equivalentes a distintos niveles del sistema. Así, en mantenimiento puede existir base operativa, coordinación inmediata, gestión intermedia, dirección específica y articulación transversal; lo mismo puede ocurrir en operaciones, en e-commerce, en contact center o en cualquier otra subestructura relevante. De igual modo, en ciertas organizaciones pueden existir direcciones de segundo orden o agrupaciones que integran a otros directores sin alterar por ello la lógica funcional general.

La recursividad es fundamental porque evita dos errores frecuentes. El primero es creer que una política bien formulada en el nivel general ya existe realmente en todas partes. El segundo es pensar que un problema local define necesariamente al conjunto. La arquitectura solo se vuelve útil cuando

(25) Thompson (1967) distingue formas de interdependencia organizativa —comunal, secuencial y recíproca— y muestra que su coordinación exige considerar varias funciones a la vez. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

(26) Beer (1972) formula la recursividad organizacional mostrando que cada unidad viable puede contener internamente la misma lógica funcional del sistema más amplio. Beer, S. (1972). *Brain of the Firm*. London: Allen Lane.

es capaz de leer ambas cosas a la vez: la forma global y sus reproducciones internas.

3.5. Soporte bottom-up y regulación top-down en la empresa

La organización no funciona solo porque alguien decida arriba y otros ejecuten abajo. Su forma depende de una relación constante entre soporte bottom-up y regulación top-down. Lo inferior sostiene, habilita y revela. Lo superior orienta, redistribuye, limita y corrige. Cuando una de estas direcciones falla, el sistema puede seguir operando, pero empieza a hacerlo con una asimetría peligrosa.

Esta idea corrige dos simplificaciones. Por un lado, el verticalismo ingenuo, que reduce la empresa a una cadena descendente de mando. Por otro, el horizontalismo romántico, que imagina que la base podría autorregularse de manera suficiente si la jerarquía no interfiriera. La organización real necesita ambas direcciones⁽²⁷⁾, pero de forma menos ciega y menos desigual.

Traducido a diseño, esto implica que ninguna capa debería considerarse autosuficiente. La base necesita marco, pero el marco necesita retorno real de la base. La dirección necesita criterio, pero el criterio necesita información que no llegue completamente amortiguada. La interdependencia no es un ideal abstracto; es una condición de funcionamiento.

3.6. Coherencia organizativa como reducción de fricción interna

En esta traducción, la coherencia organizativa se entiende como reducción de fricción interna. No significa ausencia de diferencia, de conflicto o de tensión. Significa disminuir el ruido improductivo⁽²⁸⁾ que el propio sistema genera por mala articulación entre funciones, tiempos, niveles y canales.

Este criterio resulta especialmente útil porque desplaza el centro del análisis desde la apariencia de orden hacia la economía real del sistema. Una empresa puede parecer disciplinada y estar consumiendo enormes cantidades de energía en duplicidades, opacidad de recorridos, sobrecarga de traducción, parche permanente o absorción desigual del desgaste. La reducción de fricción permite detectar eso mejor que muchas categorías más grandilocuentes.

Además, esta definición tiene la ventaja de ser operativa. Puede observarse en menos necesidad de improvisación, en mayor claridad reconstructiva, en mejor circulación del retorno, en distribución menos desigual de la carga y en menor dependencia de heroicidades silenciosas para sostener la forma.

3.7. Del diagnóstico moral al diagnóstico estructural

Una vez traducida la arquitectura al campo organizativo, el movimiento metodológico más importante consiste en pasar del diagnóstico moral al diagnóstico estructural. Esto no elimina la responsabilidad individual ni suspende el juicio ético cuando hace falta. Lo que evita es que la interpretación se cierre demasiado pronto sobre las personas y deje intactas las relaciones que producen el fenómeno.

(27) Uhl-Bien, Marion y McKelvey (2007) describen la organización como interacción entre dinámica adaptativa emergente y estructuras administrativas de dirección. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). *Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.

(28) Kahneman, Sibony y Sunstein (2021) distinguen el ruido como variabilidad no deseada generada por el propio sistema de juicio y decisión. Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A Flaw in Human Judgment*. New York, NY: Little, Brown Spark.

En términos prácticos, este cambio obliga a reformular las preguntas. En lugar de preguntar primero quién está fallando, conviene preguntar por recorrido, por canal, por franja, por cobertura, por tiempo real, por capa expuesta, por función debilitada o sobreactivada. Solo así puede distinguirse si lo que parece una rareza personal⁽²⁹⁾ es en realidad una señal de estructura mal ajustada.

Esta reorientación tiene un valor organizativo inmediato: permite intervenir con más precisión y con menos daño secundario. La empresa deja de castigar o moralizar tan deprisa lo que aún no ha leído bien. Y eso, lejos de debilitar la exigencia, la vuelve más rigurosa.

3.8. Riesgos de una aplicación dogmática o meramente estética del modelo

Toda traducción amplia corre el riesgo de usar su propia potencia contra sí misma. En este caso, los principales riesgos son tres. El primero es la dogmatización⁽³⁰⁾: tratar la gramática como una correspondencia cerrada y no como una estructura flexible de lectura. El segundo es la estetización: adoptar el lenguaje, los nombres y la apariencia del modelo sin permitir que incomode la arquitectura real de la organización. El tercero es el contenedorismo metodológico: creer que el mero hecho de nombrar funciones, definir afirmaciones estructurales o montar matrices ya equivale a haber transformado el sistema.

Estos riesgos son especialmente serios porque el modelo, precisamente por ser fértil, puede dar sensación de comprensión antes de haber producido aún suficiente contraste. De ahí la necesidad de mantener tres exigencias de fondo: humildad epistemológica, contraste con observables y validación por fruto. Si una organización adopta la gramática y no cambia su forma de distribuir tiempo, poder, carga, retorno o trazabilidad, entonces no ha implantado una arquitectura más coherente. Solo ha mejorado su capacidad de narrarse.

Por eso este capítulo no cierra la traducción como verdad acabada, sino que prepara el paso siguiente: convertir la gramática en arquitectura institucional concreta, pero manteniendo siempre abierta la posibilidad de revisión, ajuste y crítica.

(29) Ross (1977) describe el sesgo atribucional por el que las personas tienden a sobreatribuir la conducta a rasgos individuales e infraatribuirla a la situación. Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). New York, NY: Academic Press.

(30) Box (1976) formula que los modelos científicos son instrumentos útiles bajo límites explícitos y no duplicados exhaustivos del fenómeno. Box, G. E. P. (1976). *Science and statistics*. *Journal of the American Statistical Association*, 71(356), 791–799.

4. Metodología del ensayo

4.1. Tipo de trabajo: ensayo académico de diseño institucional

Este trabajo adopta la forma de un ensayo académico de diseño institucional con orientación teórico-aplicada⁽³¹⁾. No pretende ofrecer una validación empírica cerrada del modelo de las 16 Funciones Estructurales Simultáneas en el ámbito corporativo, ni sustituir los marcos especializados de organización, relaciones laborales, prevención de riesgos o análisis de procesos. Su objetivo es más acotado: construir una arquitectura de lectura y de propuesta institucional capaz de traducir este marco a un lenguaje organizativo verificable, transferible y útil para el rediseño de estructuras sometidas a presión intensiva.

La elección del formato ensayístico no implica arbitrariedad metodológica. Al contrario, obliga a precisar el tipo de razonamiento empleado, el nivel de generalidad asumido, las reglas de traducción entre el modelo original y el ámbito corporativo, y los criterios con los que una propuesta podrá considerarse más o menos coherente. En ese sentido, el ensayo sigue una lógica de formalización progresiva⁽³²⁾: parte de una arquitectura conceptual, la traduce a funciones corporativas, propone observables e indicadores y, por último, deriva implicaciones de diseño, implantación y auditoría. No busca clausurar el fenómeno, sino volverlo más legible sin empobrecerlo.

La metodología puede definirse, por tanto, como heurística, relacional, multinivel y verificable por fruto. Es heurística porque no pretende agotar el fenómeno ni convertir el modelo en dogma. Es relacional porque prioriza acoplamientos, tensiones y desalineamientos entre capas. Es multinivel porque asume que la organización solo puede comprenderse atendiendo a sus distintos estratos de soporte, operación, traducción, dirección y garantía. Y es verificable por fruto porque una medida no se juzga aquí por su mera plausibilidad teórica, sino por el tipo de claridad, estabilidad no violenta, reducción de fricción y legibilidad institucional que permite producir.

4.2. Unidad de análisis: organización, entorno material, departamento, equipo e interacción

La unidad de análisis de este ensayo no se restringe a un único nivel organizativo. Se adopta, en cambio, una unidad de análisis multicapa y anidada⁽³³⁾. La organización completa constituye la unidad global de referencia, pero dentro de ella se distinguen subunidades que pueden observarse, compararse y codificarse de manera diferencial: el entorno material e infraestructural, los departamentos, los equipos, las franjas horarias, las interacciones, las decisiones, los canales y los episodios críticos.

Esta decisión responde a la naturaleza recursiva del modelo. Si cada función puede contener a su vez una subcadena funcional interna, la lectura corporativa no puede reducirse al agregado organizativo, sino que debe poder descender de nivel sin perder estructura. Por ello, el ensayo

(31) Van de Ven (2007) formula la investigación organizacional comprometida como articulación deliberada entre construcción teórica y problemas de intervención. Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press.

(32) Dubin (1978) plantea la construcción teórica como una secuencia de formalización que precisa unidades, relaciones, límites y posibilidades de contraste. Dubin, R. (1978). *Theory Building*. New York, NY: Free Press.

(33) Hox (2010) desarrolla el análisis multinivel para fenómenos anidados, distinguiendo la variación propia de cada nivel y sus efectos cruzados. Hox, J. J. (2010). *Multilevel Analysis: Techniques and Applications* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.

trabaja al menos con cinco escalas de observación:

(1) La organización como totalidad.

(2) El entorno material e infraestructural como base habitable.

(3) El departamento o área funcional.

(4) El equipo o subestructura operativa.

(5) La interacción, escena o episodio concreto donde se manifiestan tensiones, alineamientos o fallos de diseño.

En términos prácticos, esto permite que un mismo fenómeno —por ejemplo, la opacidad de un canal, la compresión de descansos o la cronificación de una excepción de turno— pueda analizarse tanto como problema del conjunto como en su manifestación particular dentro de un equipo, una franja o una secuencia específica de hechos. La unidad de análisis deja así de ser plana y pasa a ser estratificada.

La evidencia considerada es igualmente heterogénea. El análisis institucional puede apoyarse en observables de distinta naturaleza: documentación normativa, protocolos⁽³⁴⁾, organigramas, cuadrantes, registros horarios, tickets, logs de canales, transcripciones, observaciones del entorno material, métricas operativas, autoinformes, entrevistas, evidencias de clima, tiempos de respuesta, actas y otros materiales organizativos. La empresa se trata, por tanto, como un fenómeno mixto⁽³⁵⁾ en el que conviven variables materiales, textuales, conductuales, temporales y relacionales.

4.3. Niveles organizativos considerados

La traducción corporativa del modelo exige especificar con precisión qué niveles del sistema serán tenidos en cuenta. Este punto es metodológicamente decisivo, porque evita construir la arquitectura solo desde la primera línea visible o desde la cúspide directiva, reproduciendo de entrada el sesgo que el ensayo quiere corregir.

4.3.1. Nivel de sostenimiento material e infraestructural

El primer nivel considerado es el de sostenimiento material e infraestructural. Incluye personal de limpieza, mantenimiento, jardinería, soporte técnico-material, facilities, reposición y funciones equivalentes. Situarlo como base analítica responde a una exigencia estructural: la organización no puede operar de manera coherente si el contenedor que la vuelve habitable, seguro y funcional queda fuera del análisis⁽³⁶⁾. Este nivel no es ornamental; constituye la condición basal del sistema y se vincula con las funciones de base, integridad y soporte estructural.

4.3.2. Primera línea operativa visible

El segundo nivel corresponde a la primera línea visible de operación: agentes, perfiles de

(34) Bowen (2009) sistematiza el análisis documental como método cualitativo basado en revisión, selección, interpretación y síntesis de materiales organizativos. Bowen, G. A. (2009). *Document analysis as a qualitative research method*. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.

(35) Denzin (1978) formula la triangulación como estrategia para integrar fuentes y tipos de evidencia distintos en el estudio de fenómenos complejos. Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

(36) Trist y Bamforth (1951) mostraron, en el origen del enfoque sociotécnico, que la organización del trabajo y el entorno técnico-material constituyen un mismo problema analítico. Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting*. *Human Relations*, 4(1), 3–38.

atención, venta, soporte o ejecución directa del servicio. Aquí se expresa de forma intensiva la relación entre exigencia, tiempo, canal, carga y absorción de desajustes. Es también el punto donde suelen hacerse visibles muchas incoherencias que, en realidad, proceden de niveles superiores o de déficits de diseño.

4.3.3. Mandos intermedios

El tercer nivel incluye a los mandos intermedios, entendidos como figuras de coordinación inmediata: supervisores, coordinadores, team leaders y perfiles equivalentes. Su interés metodológico reside en que operan como capa de traducción, amortiguación y redistribución. No solo gestionan trabajo; sostienen continuidad, absorben tensiones y compensan, muchas veces de manera informal, fallos estructurales del sistema.

4.3.4. Head managers

El cuarto nivel corresponde a los head managers, es decir, a la capa de gestión que ya no está pegada a la microoperativa, pero sí decide criterios, priorizaciones, lecturas de recurrencia y formas de elevar o amortiguar lo que ocurre debajo. Este nivel es clave porque suele determinar qué se considera ruido, qué se interpreta como problema estructural y qué asciende o no a dirección.

4.3.5. Dirección de departamento

El quinto nivel es el de dirección de departamento, donde se concentran decisiones de estructura, asignación de recursos, interlocución transversal y modelado estratégico del área. Desde la lógica del ensayo, este nivel guarda una relación especial con las funciones de acumulación dinámica, resincronización y proyección institucional.

4.3.6. Áreas transversales: RR. HH., RR. LL., PRL, compliance, systems y facilities

El sexto nivel corresponde a las áreas transversales de garantía y soporte estructural: Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Prevención de Riesgos Laborales, compliance, systems, facilities y otros órganos que diseñan o mantienen el contenedor formal de la organización. Estas áreas no equivalen simplemente a soporte; forman parte del marco que vuelve verificable, protegible o, en su defecto, opaca la vida organizativa.

Esta jerarquización no pretende fijar una pirámide moral, sino construir una cartografía funcional de la empresa. Su utilidad metodológica consiste en permitir que cada fenómeno se lea no solo por el lugar donde aparece, sino también por el recorrido que sigue entre niveles y por el tipo de soporte o regulación que recibe —o deja de recibir— en su trayecto.

4.4. Método de mapeo S(i) → función corporativa

El corazón metodológico del ensayo reside en el procedimiento de mapeo entre cada función estructural y su traducción corporativa. Este mapeo no se basa en equivalencias literales ni en asignaciones arbitrarias, sino en una secuencia de formalización que parte del rol estructural de cada función y lo traduce a condiciones de diseño institucional observables⁽³⁷⁾.

(37) Adcock y Collier (2001) distinguen entre conceptos, observables e indicadores y sitúan la validez de medición en la calidad del vínculo entre esos niveles. Adcock, R., & Collier, D. (2001). *Measurement validity: A shared standard for qualitative and quantitative research*. *American Political Science Review*, 95(3), 529–546.

El método utilizado consta de cinco pasos.

Paso 1. Definición funcional original.

Se parte del papel estructural que cada función cumple en el modelo: base, integridad, memoria, umbral, acumulación, resonancia, red, proyección y otras funciones equivalentes.

Paso 2. Traducción institucional.

Cada función se reinterpreta en clave corporativa como una condición de diseño organizativo. Para facilitar su inteligibilidad y su potencia normativa mínima, esa traducción se formula como una “Sí” estructural.

Paso 3. Identificación de observables.

A cada “Sí” se le asocian manifestaciones corporativas observables: prácticas, procesos, canales, tiempos, registros, formas de distribución, patrones de decisión o efectos de clima.

Paso 4. Regla de codificación o evaluación.

Sin llegar todavía a una métrica cerrada, el ensayo asume que cada función podrá evaluarse mediante escalas simples de presencia, intensidad o estabilidad. Una forma inicial de hacerlo sería mediante una codificación ordinal básica⁽³⁸⁾ —por ejemplo, de 0 a 3— combinada con descripción cualitativa de anclaje.

Paso 5. Integración en perfil estructural.

El resultado del análisis puede registrarse como un perfil S del caso, del equipo, del área o de la organización, siguiendo la lógica de un vector de 16 posiciones. Ese perfil no se utilizaría como puntuación simplista, sino como forma de visualizar convergencias, sobreactivaciones, inhibiciones o huecos funcionales.

Como complemento, el ensayo adopta también la lógica de la Escala CU como módulo comparativo auxiliar. La distinción entre un modo estructural puro y un modo normalizado por referencia resulta especialmente útil en el campo corporativo, porque permite comparar áreas entre sí o episodios respecto de una condición base sin perder la orientación relacional del análisis.

4.5. Criterios de validación: coherencia, trazabilidad, fruto y verificabilidad

Para que la traducción corporativa del modelo no derive en lenguaje elegante pero vacío, el ensayo establece cuatro criterios principales de validación.

El primero es la coherencia. Una función corporativa traducida será más válida cuanto más contribuya a reducir fricción interna, aumentar la legibilidad del proceso y sostener continuidad sin violencia estructural. La coherencia no se identifica aquí con consenso, quietud o cumplimiento

(38) Stevens (1946) establece la escala ordinal como forma de clasificación ordenada que permite graduar presencia o intensidad sin asumir intervalos equivalentes. Stevens, S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. *Science*, 103(2684), 677–680.

formal, sino con acoplamiento suficiente entre capas, canales, tiempos y funciones.

El segundo criterio es la trazabilidad. Una traducción institucional será metodológicamente más robusta cuanto más pueda ser observada, seguida y reconstruida a través de evidencias compartibles. Esto exige evitar dependencias excesivas de interpretaciones privadas o recuerdos no documentados. En esta lógica, la trazabilidad no es burocracia añadida, sino condición mínima para que la memoria institucional no quede sustituida por versión, filtro o desgaste.

El tercer criterio es el fruto. Ninguna función traducida se considerará válida solo por su elegancia teórica: tendrá que producir efectos observables de mejora del sistema, de manera compartible y no meramente declarativa. La prueba no está en la formulación, sino en la claridad, la estabilidad sin violencia y la reducción de fricción que la medida consigue generar.

El cuarto criterio es la verificabilidad⁽³⁹⁾. Toda propuesta estructural deberá poder comprobarse, al menos en principio, mediante indicadores, evidencias, observaciones o comparaciones de estado. Esto exige declarar la unidad de análisis, definir el modo de lectura, establecer reglas de codificación y mantener el criterio constante a lo largo del estudio.

Estos cuatro criterios funcionan conjuntamente. Una medida puede ser muy trazable y, sin embargo, producir mal fruto. Puede sonar coherente y no ser verificable. Puede existir formalmente y no reducir fricción. El método del ensayo exige, por tanto, no separar lo que en la práctica debería permanecer integrado.

4.6. Límites epistemológicos y necesidad de calibración sectorial

Como todo marco heurístico, esta traducción exige explicitar sus límites.

El primero es epistemológico: el modelo no debe leerse como ontología definitiva de la empresa ni como sustituto de los marcos disciplinares específicos. Su valor reside en funcionar como herramienta de integración complementaria, no como cierre del campo.

El segundo límite es metodológico. No existe una única manera exacta de representar el sistema ni una sola visualización correcta de su dinámica. Este punto es especialmente relevante en el ámbito corporativo: distintas organizaciones, sectores o entornos pueden requerir distintos puntos de entrada, distintos anclajes observacionales y distintas combinaciones de indicadores. El modelo ofrece una gramática común, pero no exime del trabajo de calibración contextual⁽⁴⁰⁾.

El tercer límite es práctico. Toda aplicación institucional corre el riesgo de convertirse en contenedor: una forma discursiva que afirma coherencia sin producirla. Por eso el ensayo insiste en que su uso corporativo solo tendrá valor si se acompaña de contraste con fruto, observables y capacidad real de corregir diseño. Sin ese contraste, la organización podría apropiarse del lenguaje de las 16 “S” sin alterar sus patrones efectivos de distribución del tiempo, del coste, del poder o de la voz.

En consecuencia, este capítulo no cierra el campo, sino que lo abre de forma ordenada.

(39) Cronbach y Meehl (1955) desarrollan la validez de constructo como exigencia de coherencia entre definición teórica, indicadores y evidencias empíricas. Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). *Construct validity in psychological tests*. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281–302.

(40) Levins (1966) muestra que el modelado exige elegir entre realismo, precisión y generalidad, y que toda aplicación requiere ajustes según dominio y contexto. Levins, R. (1966). *The strategy of model building in population biology*. *American Scientist*, 54(4), 421–431.

Proporciona una base suficiente para pasar del marco conceptual al despliegue de las 16 “Sí” corporativas, pero deja explícitamente abierta la necesidad de validaciones sectoriales, estudios de caso, ajustes de indicadores, refinamientos de codificación y análisis comparativos futuros. Esa apertura no debilita el método; lo vuelve más riguroso: claridad sin rigidez, arquitectura sin dogma y prueba por fruto antes que por proclamación.

5. Las 16 S(i) como 16 “Sí” de una estructura corporativa coherente

Este capítulo desarrolla las condiciones que, tomadas en conjunto, permiten pensar una estructura corporativa capaz de sostener exigencia, complejidad y continuidad sin degradar el sistema que las hace posibles. A efectos expositivos, las quince funciones operativas se organizan en cinco bloques triádicos: S1–S3, S4–S6, S7–S9, S10–S12 y S13–S15. La S16 no se tratará aquí como una subsección equivalente a las demás, porque no representa una capa operativa más, sino la expresión máxima emergente del conjunto, es decir, la imagen de coherencia global que resulta cuando las otras funciones consiguen articularse de forma suficientemente estable. Esta decisión expositiva no reduce el alcance del modelo; al contrario, lo vuelve más preciso en su traducción corporativa.

Las funciones que siguen no deben leerse como una secuencia lineal ni como una suma de principios aislados. Operan al mismo tiempo, se sostienen o debilitan mutuamente y solo producen una organización sólida cuando logran acoplarse sin generar fricción excesiva. Una empresa puede tener gran capacidad de volumen y una base material frágil; puede disponer de un marco formal fuerte y una memoria institucional pobre; puede sostener un discurso cultural sofisticado y, sin embargo, carecer de interconexión real o de redistribución suficiente de la carga. Por eso, el interés de estas quince afirmaciones no está solo en cada una de ellas por separado, sino en la arquitectura conjunta que dibujan.

5.1. Sí a una base habitable del sistema

Primer bloque triádico: base, pertenencia e integridad (S1–S3)

Toda organización descansa sobre una condición previa que con demasiada frecuencia se da por supuesta: su habitabilidad material. Antes de hablar de estrategia, rendimiento, experiencia de cliente o cultura interna, una empresa necesita ser un entorno limpio, mantenido, seguro, operativo y físicamente sostenible⁽⁴¹⁾. Esta base no es decorativa. Es la primera condición de inteligibilidad del sistema. Un entorno sucio, deteriorado, inseguro o materialmente mal sostenido comunica desorden antes incluso de que intervenga cualquier procedimiento formal. Y, más importante todavía, obliga al resto de capas a trabajar sobre una degradación de fondo que termina filtrándose en forma de fatiga, irritabilidad, baja calidad o indiferencia progresiva.

La habitabilidad material no se limita a evitar el colapso visible. Incluye la disponibilidad real de recursos, el mantenimiento preventivo, la resolución ágil de incidencias físicas, la ergonomía básica, la calidad ambiental, la reposición de medios y el reconocimiento institucional de quienes sostienen esa dimensión. Allí donde el personal de limpieza, mantenimiento, jardinería, soporte técnico-material o soporte físico basal es tratado como periferia prescindible, la organización introduce una incoherencia de base: desprecia aquello mismo que hace posible la operatividad del resto. En la práctica, afirmar esta primera condición implica que la base material tenga presencia real en el diseño, en la planificación, en los tiempos de respuesta y en los circuitos de escucha, y no

(41) Vischer (2007) propone un modelo teórico del estrés del espacio de trabajo y sitúa el entorno físico como parte constitutiva del rendimiento y del bienestar laboral. Vischer, J. C. (2007). *The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress*. *Stress and Health*, 23(3), 175–184.

solo en la lógica reactiva de “arreglar cuando algo ya falla”.

5.2. Sí a una pertenencia basal y no humillante

Una organización no comienza realmente cuando asigna funciones, sino cuando define qué tipo de pertenencia ofrece a quien entra en ella. Una pertenencia basal y no humillante significa que nadie debería incorporarse al sistema desde la desorientación estructural, el desprecio tácito, el trato degradado o la sensación de ser inmediatamente absorbible. Esto vale tanto para la base material como para la primera línea visible, para perfiles temporales como para cargos estables. El ingreso en una organización ya revela qué entiende esa organización por persona, por rol y por dignidad mínima.

Esta condición no se satisface únicamente con un proceso formal de onboarding. Exige algo más profundo: lenguaje claro, reglas comprensibles, acceso básico a información relevante, trato no humillante, reconocimiento del lugar que cada función ocupa y posibilidad real de preguntar sin quedar marcado por ello. Una empresa que integra desde la prisa, desde la indiferencia o desde la jerarquía desnuda transmite desde el primer momento que el vínculo es instrumental y unilateral. En cambio, una estructura madura entiende que la pertenencia inicial no es un gesto sentimental, sino una inversión organizativa: reduce fricción futura, mejora la comprensión del sistema y evita que el vínculo se construya desde la amenaza o la pura adaptación defensiva.

5.3. Sí a la integridad del contenedor corporativo

La empresa no solo necesita una base habitable; necesita también un contenedor íntegro. La integridad del contenedor se refiere a la capacidad del sistema para sostener límites claros, proteger a quienes actúan dentro de él y evitar que el funcionamiento diario se vuelva una mezcla de arbitrariedad, improvisación y fuerza informal. Un contenedor íntegro no es una jaula rígida, pero tampoco un espacio donde todo depende del criterio eventual de quien tiene más poder. Es un marco suficientemente estable como para que el trabajo no se convierta en exposición continua a ambigüedad, sesgo o captura del procedimiento.

Esta integridad se expresa en varios planos. En el plano relacional, significa que la autoridad no se ejerce al margen del marco que la legitima. En el plano procedimental, implica que lo relevante no dependa únicamente de conversaciones opacas, de decisiones sin rastro o de arreglos no auditables. En el plano preventivo, supone que el sistema no espere al daño evidente para reconocer que algo está fallando. Y en el plano simbólico, significa que la organización no se contradiga estructuralmente al pedir profesionalidad desde un contenedor que ella misma no mantiene profesionalmente. Cuando esta integridad falta, la empresa puede seguir operando, pero ya no protege: expone. Y una empresa que expone de forma sistemática termina degradando su propia autoridad.

5.4. Sí al equilibrio dinámico del tiempo y la carga

Segundo bloque triádico: equilibrio temporal⁽⁴²⁾, memoria y crecimiento (S4–S6)

Uno de los signos más claros de madurez organizativa es la forma en que una empresa distribuye

(42) Siegrist (1996) formula el modelo esfuerzo–recompensa y describe los efectos del desequilibrio sostenido entre exigencia y compensación en el trabajo. Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.

el tiempo. El equilibrio dinámico del tiempo y la carga no significa uniformidad ni ausencia de picos, sino capacidad para evitar que la exigencia se sostenga sobre compresión permanente, descansos ilusorios o absorción unilateral del sobreesfuerzo. Allí donde el tiempo se mide con precisión para exigir, pero no con la misma seriedad para proteger, compensar o cerrar ciclos, aparece una incoherencia estructural profunda. La organización empieza a parecer muy exacta hacia abajo y muy ambigua hacia arriba.

Este equilibrio exige considerar descansos reales y no solo formales, transiciones suficientes entre tareas, protección del final de turno, margen para cerrar una gestión sin entrar inmediatamente en la siguiente, y criterios claros para redistribuir sobrecargas. También exige reconocer que el tiempo no se vive igual en todas las áreas: lo que en unos departamentos aparece como elasticidad informal puede ser, en otros, compresión crónica. Una empresa coherente no necesita homogeneizar artificialmente todas las funciones, pero sí debe vigilar que las diferencias operativas no se conviertan en desigualdad estructural de dignidad temporal. El tiempo de unos no puede valer más que el de otros simplemente porque unos están más cerca del centro narrativo del negocio.

5.5. Sí a la memoria institucional trazable

Sin memoria trazable⁽⁴³⁾ no hay aprendizaje organizativo, solo repetición con desgaste. La memoria institucional no es un archivo muerto ni una acumulación burocrática de documentos. Es la capacidad del sistema para conservar decisiones, registrar recorridos, identificar patrones y evitar que cada problema tenga que empezar de cero porque nada quedó fijado donde debía. Cuando una organización funciona a base de memoria oral, de mensajes privados, de interpretaciones locales o de dependencia excesiva de determinadas personas, no está ahorrando burocracia: está renunciando a una de las condiciones básicas de su propia inteligencia.

La trazabilidad de la memoria requiere que las decisiones relevantes, los cambios operativos, los excesos de tiempo, las incidencias materiales, los umbrales críticos y los procesos de corrección dejen rastro útil. No cualquier rastro, ni rastro por acumulación indiferenciada, sino rastro reconstruible y accesible para quienes legítimamente deban actuar sobre él. Una memoria institucional sana reduce la arbitrariedad, limita el poder informal y protege al sistema frente a la amnesia estratégica. También permite algo fundamental: separar la historia real de un fenómeno de la versión que más conviene en cada momento. Allí donde la organización no recuerda de forma trazable, termina repitiendo problemas que luego interpreta como casos aislados.

5.6. Sí a un crecimiento con coherencia

Crece no es solo aumentar volumen, abrir nuevas líneas o incorporar más capas. Crece con coherencia significa ampliar capacidad sin perder legibilidad, sin generar excepciones permanentes y sin convertir la complejidad en opacidad. Muchas organizaciones escalan más rápido de lo que integran. El resultado es un crecimiento que aumenta superficie, pero debilita estructura: más herramientas, más procedimientos, más actores y más dependencia de arreglos informales para unir lo que se expandió sin suficiente traducción interna.

Un crecimiento coherente exige que toda expansión vaya acompañada de integración funcional. Si

(43) Walsh y Ungson (1991) definen la memoria organizacional como el conjunto de depósitos y recorridos mediante los cuales una organización conserva información útil para su acción futura. Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). *Organizational memory*. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91.

una nueva herramienta no incluye precisamente a las áreas más tensas, el crecimiento es aparente. Si una nueva política se despliega sobre una estructura incapaz de absorberla, el crecimiento es solo discursivo. Si el aumento de volumen recae siempre sobre las mismas capas sin rediseño equivalente de soporte, la organización no está creciendo: está concentrando fragilidad. La verdadera prueba del crecimiento está en si la empresa, al hacerse más compleja, se vuelve también más inteligible, más trazable y más capaz de redistribuir coste sin deteriorar su base.

5.7. Sí a la redistribución de tensión y recursos

Tercer bloque triádico: redistribución, umbral y núcleo operativo (S7–S9)

Toda organización genera tensión. La diferencia entre una estructura madura y una estructura frágil no está en eliminarla, sino en cómo la redistribuye. Cuando la tensión se concentra siempre en los mismos equipos, en los mismos turnos, en los mismos idiomas, en los mismos canales o en las mismas personas, el sistema deja de comportarse como red y empieza a comportarse como embudo⁽⁴⁴⁾. La redistribución de tensión y recursos implica justamente lo contrario: detectar dónde se está acumulando la carga, aliviar cuellos de botella, rediseñar coberturas y evitar que la dificultad de unos se naturalice como obligación permanente.

Redistribuir no significa “repartir malestar” de forma mecánica, sino ajustar capacidad a necesidad real. Esto exige mirar más allá de la plantilla nominal y observar la disponibilidad efectiva, la cobertura por franja, la complejidad por tipo de gestión, la saturación de ciertos perfiles y la frecuencia con la que determinadas capas absorben sobretiempo, ambigüedad o exposición. Cuando una empresa no redistribuye, termina generando dos efectos corrosivos: resentimiento lateral y ceguera vertical. Los equipos sienten que siempre recae sobre ellos lo que el sistema no resuelve, mientras los niveles altos interpretan esa recurrencia como problema local y no como señal de diseño insuficiente.

5.8. Sí a reconocer umbrales críticos antes del colapso

Los sistemas rara vez colapsan sin aviso. Lo que ocurre con más frecuencia es que no saben leer a tiempo sus propios umbrales. Un umbral crítico no es solo una cifra, un incidente grave o una denuncia formal. Es el punto a partir del cual el sistema deja de absorber tensión de manera reversible y empieza a reorganizarse de forma regresiva: más opacidad, más cansancio, más silenciamiento, más filtrado, más arbitrariedad o más deterioro del vínculo. Reconocer umbrales antes del colapso⁽⁴⁵⁾ es una capacidad de gobierno, no una sensibilidad blanda.

Esto requiere indicadores técnicos, sí, pero también indicadores relacionales y temporales: pausas que dejan de ser disfrutables, sobretiempos que se vuelven estructurales, rotaciones de turno que dejan de rotar, canales privados que se convierten en vía operativa principal, equipos que dejan de escalar problemas porque no esperan respuesta o figuras de soporte que viven permanentemente en modo reacción. Un sistema que no reconoce sus umbrales solo corrige cuando el daño es ya mucho más costoso. Una organización madura, en cambio, convierte la detección temprana en parte de su estructura: escucha señales débiles, las cruza con datos y activa respuestas antes de que el deterioro

(44) Galbraith (1974) analiza el diseño organizativo como respuesta a demandas de procesamiento de información y de coordinación bajo incertidumbre. Galbraith, J. R. (1974). *Organization design: An information processing view*. *Interfaces*, 4(3), 28–36.

(45) Scheffer et al. (2009) sintetizan señales tempranas de transiciones críticas en sistemas complejos y muestran que muchos colapsos van precedidos de indicadores detectables. Scheffer, M., Bascompte, J., Brock, W. A., Brovkin, V., Carpenter, S. R., Dakos, V., Held, H., Van Nes, E. H., Rietkerk, M., & Sugihara, G. (2009). *Early-warning signals for critical transitions*. *Nature*, 461(7260), 53–59.

se vuelva identidad de funcionamiento.

5.9. Sí a un núcleo operativo que recuerde, decida y resincronice

Toda organización necesita un núcleo real de acumulación, lectura y corrección. No basta con una cadena jerárquica ni con múltiples espacios de decisión si ninguno asume la función de integrar historia, retorno de la base, tensiones interdepartamentales y necesidad de reconfiguración. Un núcleo operativo sano no es un centro de mando que solo emite órdenes; es un punto de resincronización. Recibe información del sistema, la convierte en criterio⁽⁴⁶⁾, devuelve forma y evita que cada nivel quede atrapado en su propia parcialidad.

Cuando esta función falta, la empresa se vuelve reactiva. Las incidencias se acumulan, pero no se convierten en aprendizaje; las tensiones se conocen, pero no se integran; las decisiones se toman, pero no reorganizan el conjunto; la historia existe, pero no orienta el futuro. En ese escenario, los equipos trabajan y los mandos gestionan, pero el sistema no aprende. Un núcleo operativo coherente exige espacios estables de revisión, capacidad de distinguir patrón de anécdota, autoridad para redistribuir y voluntad de convertir retorno en rediseño. No se trata de centralizarlo todo, sino de asegurar que existe un lugar institucional desde el cual el sistema puede volver a escucharse a sí mismo sin depender solo del ruido, de la crisis o de la persona concreta que en ese momento empuja.

5.10. Sí a la adaptación continua sin arbitrariedad

Cuarto bloque triádico: adaptación, resonancia e interconexión (S10–S12)

Toda organización necesita adaptarse. Lo que la diferencia no es si cambia o no, sino cómo cambia. La adaptación continua sin arbitrariedad supone que el sistema pueda ajustar procedimientos, coberturas, ritmos o prioridades sin convertir cada modificación en una sacudida imprevisible. Allí donde todo está “siempre cambiando”, pero sin criterios claros, sin comunicación suficiente y sin trazabilidad, la adaptación deja de ser plasticidad y se convierte en inestabilidad estructural. La organización ya no se ajusta: se desplaza.

La buena adaptación no es inmovilismo ni improvisación. Requiere pilotos, revisión de impacto, criterios comprensibles, tiempos de absorción y claridad sobre qué se modifica, por qué, para quién y con qué evaluación posterior. También exige proteger a la base de la arbitrariedad: no se puede pedir flexibilidad continua a quienes ya viven bajo alta compresión temporal y relacional. Una empresa madura entiende que la adaptación debe reducir ruido, no multiplicarlo; debe ordenar mejor el sistema, no añadir capas de incertidumbre que luego se compensan con obediencia, cansancio o heroicidad cotidiana.

5.11. Sí a la resonancia cultural verificable

La cultura de una organización no puede reducirse a su lenguaje aspiracional. La verdadera cultura es la forma estable en que el sistema resuelve tensiones, distribuye legitimidad y hace coincidir —o no— lo que dice con lo que permite. Hablar de resonancia cultural verificable implica exigir que el tono, la forma, la decisión y la consecuencia mantengan una mínima alineación. No basta con proclamar respeto, cuidado, escucha o colaboración; hace falta que esas palabras sean

(46) Barnard (1938) describe la función ejecutiva como tarea de coordinación, mantenimiento de comunicación y formulación de propósito cooperativo dentro de la organización. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

reconocibles en la forma cotidiana del trabajo, en la calidad de los canales, en el modo en que se corrige, en quién puede hablar sin coste desproporcionado y en cómo se interpreta el conflicto cuando aparece.

La resonancia cultural es verificable cuando no depende del carisma de algunas personas ni de momentos excepcionales. Se vuelve visible cuando el sistema entero emite una señal relativamente consistente: el mismo criterio rige para la base y para la cúpula; lo que se exige también se practica; lo que se promete deja huella en la experiencia. Cuando esto no ocurre, aparece una de las formas más corrosivas de incoherencia: el desdoblamiento entre cultura declarada y cultura operativa. La primera se exhibe; la segunda es la que realmente manda. Una organización sería debería evaluar siempre la distancia entre ambas, porque ahí suele anidarse gran parte de su ruido estructural.

5.12. Sí a la interconexión real entre capas y áreas

Una empresa no se vuelve compleja porque tenga muchos departamentos, sino porque logra o no que esos departamentos funcionen como partes de un mismo sistema. La interconexión real entre capas y áreas no es solo una cuestión de comunicación; es una cuestión de arquitectura⁽⁴⁷⁾. Supone que la información relevante circule por cauces útiles, que los problemas no se queden atrapados en silos, que la primera línea pueda influir en el criterio sin pasar siempre por filtros que la vacían, y que las áreas transversales no operen como cuerpos extraños respecto a la realidad operativa.

La falta de interconexión produce dos patologías complementarias. Por un lado, convierte a ciertos equipos o franjas en espacios aislados que sostienen el servicio sin participar realmente en la construcción de la visión organizativa. Por otro, obliga a que la corrección de errores dependa del heroísmo de personas puente que conectan mundos que el diseño no conectó. Una interconexión madura exige canales adecuados, lenguaje compartido suficiente, espacios de traducción entre niveles y una regla básica: lo que afecte a varios planos del sistema no puede quedar secuestrado en uno solo. Allí donde la organización fragmenta demasiado, el coste acaba reapareciendo en forma de malentendidos, duplicidades, silencios y decisiones que llegan tarde o deformadas.

5.13. Sí a una organización compleja integrada

Quinto bloque triádico: integración, volumen y garantías (S13–S15).

La complejidad no es un problema en sí misma. El problema aparece cuando la organización se vuelve compleja, pero no integrada. Una organización compleja integrada es aquella capaz de sostener diversidad de funciones, especialización, volumen, transversalidad y múltiples escalones sin convertir esa complejidad en fragmentación crónica. La integración no significa uniformarlo todo, sino articular dependencias de manera que el conjunto no dependa de una suma permanente de parches, reinterpretaciones y correcciones locales.

Este punto es decisivo porque muchas empresas modernas parecen sofisticadas por acumulación: más sistemas, más capas de control, más procedimientos, más reporting, más herramientas. Pero si todo eso no se integra de verdad, la complejidad se vuelve una forma refinada de desorden. Una organización integrada se reconoce por su capacidad para hacer compatibles funciones distintas sin que unas se sostengan sistemáticamente a costa de otras. También por la posibilidad de que una

(47) Burt (1992) analiza cómo la estructura de conexiones condiciona acceso a información, coordinación y capacidad de puente entre partes separadas de una red. Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

mejora en una parte no desestabilice el resto del sistema. La integración, en este sentido, es un criterio de madurez⁽⁴⁸⁾: no se mide por cuántas piezas existen, sino por cuánto ruido generan al convivir.

5.14. Sí a gestionar volumen sin saturar el sistema

Toda organización sometida a alta demanda debe resolver una tensión básica: cómo absorber volumen sin convertir el flujo en saturación continua. Gestionar volumen no es simplemente atender más, vender más o cerrar más casos. Es hacerlo sin que el aumento de carga comprima hasta tal punto tiempos, márgenes y capacidades que la organización termine funcionando permanentemente por encima de su umbral sano. Cuando el volumen se convierte en justificación constante para deteriorar descanso, trazabilidad, cobertura o calidad relacional, la empresa puede seguir sacando trabajo, pero ya no está gestionando bien: está trasladando el coste de la escala a los cuerpos y a los vínculos más expuestos.

Una buena gestión de volumen requiere dimensionamiento fino, lectura por franja y tipo de gestión, cobertura específica allí donde se concentran los picos, revisión del encadenamiento de tareas y capacidad para distinguir entre intensificación sostenible y saturación estructural. También exige honestidad institucional: si el sistema necesita de forma continua que la base absorba lo que la estructura no ha previsto, el problema no está solo en la presión del negocio. Está en que el negocio se está apoyando en un diseño insuficiente. La verdadera escalabilidad no consiste en lograr más producción con el mismo desgaste, sino en aumentar capacidad sin degradar las condiciones que hacen posible la continuidad⁽⁴⁹⁾.

5.15. Sí a un marco estructural de garantías

Ninguna organización compleja puede sostener coherencia sin un marco de garantías suficientemente fuerte. Ese marco incluye, entre otros, a recursos humanos, relaciones laborales, prevención de riesgos, compliance, systems, coordinación corporativa de facilities y todas las funciones que aseguran que el contenedor institucional no dependa solo de voluntades locales. Pero afirmar un marco de garantías no significa multiplicar formalidades vacías. Significa construir condiciones para que el sistema tenga límites, memoria, revisión y protección real cuando la operativa se tensa o cuando el poder intenta escapar de sus propios cauces⁽⁵⁰⁾.

Un marco de garantías maduro hace varias cosas a la vez. Primero, evita que ciertos derechos dependan del humor del mando o del nivel de presión coyuntural. Segundo, corrige el sesgo que deja fuera de la infraestructura común precisamente a las áreas más complejas. Tercero, ofrece circuitos de revisión y escalado donde lo relevante pueda tratarse sin quedar atrapado en la cadena que lo produce. Y cuarto, protege a la propia organización frente a su tendencia a normalizar excepciones hasta convertirlas en forma ordinaria. Cuando este marco falla, la empresa puede conservar procedimientos, pero pierde garantía. Y cuando pierde garantía, la autoridad deja de apoyarse en legitimidad estructural para apoyarse cada vez más en fuerza, opacidad o cansancio ajeno.

(48) Lawrence y Lorsch (1967) muestran que la complejidad organizativa exige articular diferenciación e integración para que unidades especializadas puedan operar como un conjunto coherente. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

(49) Little (1961) demuestra una relación fundamental entre flujo, trabajo en curso y tiempo de permanencia en sistemas de colas. Little, J. D. C. (1961). *A proof for the queuing formula: $L = \lambda W$* . *Operations Research*, 9(3), 383–387.

(50) Selznick (1957) entiende la institucionalización como incorporación de valores, compromisos y salvaguardas que estabilizan la organización más allá de la coyuntura y del arbitrio local. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York, NY: Harper & Row.



Figura 1. Arquitectura corporativa de coherencia multinivel: quince funciones operativas dispuestas en cinco bloques triádicos, con S16 como expresión máxima emergente del conjunto.

Nota. La figura se presenta deliberadamente en apilado vertical para ajustarse a una página en retrato. La disposición vertical es expositiva, no temporal ni causal: los cinco bloques son

simultáneos y mutuamente condicionantes.

EXPRESIÓN MÁXIMA LEGÍTIMA DEL CONJUNTO

La proyección máxima de una organización no debe entenderse aquí como una capa más del sistema, ni como un nivel operativo equivalente a los anteriores. Es la expresión máxima emergente del conjunto: la imagen estructural que la organización proyecta cuando sus funciones de base, memoria, redistribución, adaptación, integración y garantía consiguen acoplarse con suficiente coherencia. En ese sentido, la proyección no se fabrica de forma autónoma; se desprende de la forma viva del sistema.

Esto significa que la legitimidad externa de una empresa no depende solo de su narrativa pública, de su reputación de marca o de su capacidad para mostrarse ordenada, innovadora o valiosa. Depende, ante todo, de cuánto de esa imagen puede sostenerse sin ocultar o desmentir lo que ocurre dentro. Allí donde la proyección externa necesita separarse demasiado de la experiencia interna, la organización entra en un régimen de maquillaje: parece más coherente de lo que es. En cambio, cuando la proyección resulta de una articulación suficientemente sana de las demás funciones, la organización convence sin depender en exceso de propaganda, porque el fruto la acompaña.

Por eso, esta expresión máxima no debe auditarse como si fuera una función más. Debe leerse como síntesis: como el resultado visible de lo que el conjunto ha logrado o no sostener. Una empresa alcanza su mejor proyección cuando puede mostrarse hacia fuera sin tener que negar sistemáticamente el modo en que organiza el tiempo, la carga, la voz, la base material, los recorridos y las garantías dentro. La legitimidad no es, así, una operación de comunicación; es una forma emergente de coherencia estructural.

6. Dinámica interna de la estructura corporativa

Si el capítulo anterior describía las dieciséis condiciones que una organización necesita afirmar para sostenerse con coherencia, este capítulo se ocupa de algo igual de importante: cómo interactúan entre sí. Porque una estructura corporativa no falla solo por carencia de funciones; falla también por la manera en que esas funciones se activan, se bloquean, se sustituyen o se deforman unas a otras. En la práctica, casi ningún problema organizativo aparece como ausencia pura. Lo más habitual es encontrar configuraciones descompensadas: exceso de marco sin escucha real, gran capacidad de volumen sin redistribución de tensión, memoria formal sin trazabilidad viva, adaptación sin criterio o proyección reputacional sostenida sobre una base internamente desgastada.

Por eso, pensar la dinámica interna de una empresa exige superar dos simplificaciones. La primera es la visión lineal, según la cual cada escalón actuaría sobre el siguiente de forma descendente y relativamente predecible. La segunda es la visión fragmentaria, que trata cada área, función o conflicto como si pudiera comprenderse de forma separada. Una organización real se parece más a un sistema de pulsos, retornos, acumulaciones, umbrales y reajustes que a una cadena estable de órdenes. Su coherencia depende menos del control estático que de su capacidad para recibir información de múltiples capas, integrar tensiones sin negarlas y devolver forma al conjunto antes de que el ruido se convierta en identidad⁽⁵¹⁾.

6.1. La empresa como pulso estructural y no como jerarquía rígida

La imagen más habitual de la empresa sigue siendo la de una jerarquía: una base que ejecuta, una cadena intermedia que coordina y una cúspide que decide. Esa imagen no es falsa, pero resulta insuficiente para comprender la dinámica real del sistema. Lo que ocurre en las organizaciones intensivas no se parece tanto a una escalera como a un pulso⁽⁵²⁾. Hay fases de activación, puntos de acumulación, flujos que descienden, retornos que ascienden, zonas que absorben más de lo que deberían y momentos en que el conjunto necesita resincronizarse para no operar permanentemente a destiempo consigo mismo.

Pensar la empresa como pulso estructural permite ver mejor varios fenómenos. Permite entender por qué una instrucción aparentemente clara puede llegar deformada a la base; por qué una incidencia pequeña revela en realidad una saturación acumulada; por qué una dirección puede creer que el sistema está estable mientras ciertos equipos viven al borde del umbral; o por qué la organización puede continuar funcionando durante mucho tiempo aunque ya haya perdido capacidad de corregirse sin desgaste. La dinámica no es unidireccional⁽⁵³⁾: lo que ocurre abajo modifica el margen de lo intermedio; lo que sucede en el medio filtra lo que llega arriba; y lo que decide arriba cambia las condiciones de absorción de todos los niveles inferiores.

Esta visión también corrige un error frecuente: creer que la empresa cambia porque una capa decide y las demás simplemente ejecutan. En realidad, el cambio organizativo efectivo ocurre cuando

(51) Sterman (2000) muestra que en sistemas complejos el comportamiento emerge de bucles de retroalimentación, acumulaciones y demoras más que de cadenas lineales simples. Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston, MA: McGraw-Hill.

(52) Gersick (1991) propone el paradigma del equilibrio puntuado y describe el cambio organizativo como alternancia entre fases de relativa estabilidad y momentos de reconfiguración intensa. Gersick, C. J. G. (1991). *Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36.

(53) Burns y Stalker (1961) distinguen formas mecanicistas y orgánicas de organización y muestran que los entornos cambiantes exigen dinámicas menos rígidas y menos puramente descendentes. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

el impulso de transformación logra atravesar el sistema sin romperlo y cuando el retorno de la realidad logra volver al centro sin ser anulado por filtros, opacidad o miedo. Una empresa madura no es la que “manda bien” en abstracto, sino la que ha aprendido a pulsar sin destrozar, a recibir sin colapsar y a reorganizar sin negar lo que la propia operación le está diciendo.

6.2. La centralidad funcional de S9 en la gobernanza corporativa

Dentro de esta dinámica, la función central no puede confundirse simplemente con la autoridad más alta. El centro no es solo quien ocupa el lugar superior en el organigrama, sino el punto donde la organización acumula historia, lee patrones, integra retornos y decide reconfiguraciones. En este ensayo, esa función se ha traducido como núcleo operativo. Su tarea no consiste en controlar cada detalle ni en resolver cada incidencia, sino en impedir que el sistema dependa únicamente de reacciones locales, arreglos tácticos o interpretaciones parciales.

Cuando ese núcleo funciona, la organización no solo manda: recuerda. No solo recibe información: la convierte en criterio⁽⁵⁴⁾. No solo corrige casos: detecta patrones. No solo resuelve urgencias: reordena condiciones para que ciertas urgencias dejen de repetirse. Esto exige una forma de gobernanza mucho más exigente que la mera supervisión de indicadores. Exige que el centro tenga acceso real a la experiencia del sistema, que pueda distinguir entre anomalía y estructura, y que disponga de legitimidad suficiente para redistribuir coste, revisar marcos y proteger zonas vulnerables antes de que el deterioro se vuelva irreversible.

Cuando esta función central falla, la empresa no queda sin gobierno, pero sí sin resincronización. Se decide mucho, pero se aprende poco. Se corrige rápido, pero se reconfigura mal. Se acumula información, pero no se integra. Y entonces el sistema empieza a parecer muy activo y muy gestor, aunque en realidad haya perdido capacidad de lectura profunda. En ese punto, la organización suele volverse dependiente de soluciones de corto plazo, de figuras individuales que amortiguan demasiado y de una cultura donde la repetición de problemas se normaliza como parte inevitable del negocio.

6.3. Disparo y retorno: cómo circulan decisión, información y corrección

La circulación interna del sistema puede entenderse como una dinámica de disparo y retorno⁽⁵⁵⁾. El disparo equivale al impulso que activa el movimiento organizativo: una prioridad, una decisión estratégica, una necesidad de cobertura, un objetivo, una alerta, una presión del contexto o una corrección relevante. El retorno equivale a todo aquello que el sistema devuelve desde sus capas materiales, operativas, intermedias y transversales: resultados, resistencias, distorsiones, sobrecostes, incidentes, ajustes improvisados, desgaste, cuellos de botella o señales de saturación.

En una empresa poco madura, el disparo existe, pero el retorno se degrada. Las decisiones bajan, pero la experiencia que sube lo hace filtrada, suavizada o demasiado tarde. Los datos ascienden sin contexto. Las incidencias se reportan como ruido. Las alertas reales se privatizan o se apagan por cansancio. Las capas intermedias, saturadas o prudentes, amortiguan demasiado para no desordenar

(54) Ocasio (1997) desarrolla una visión de la empresa centrada en la atención organizativa y sitúa la selección de prioridades e interpretaciones en el núcleo del gobierno corporativo. Ocasio, W. (1997). *Towards an attention-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206.

(55) Daft y Lengel (1986) analizan las necesidades de procesamiento de información de la organización y muestran que la calidad del flujo de retorno condiciona coordinación, corrección y diseño estructural. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*. *Management Science*, 32(5), 554–571.

el sistema. Y el resultado es un centro que sigue disparando sobre una imagen parcial del campo.

En una empresa más coherente, en cambio, el retorno no se interpreta como molestia, sino como parte esencial del gobierno. Eso no significa romanticismo horizontal ni ensamblarismo operativo. Significa algo más sobrio: que el sistema se toma en serio la calidad de la información que vuelve, la trazabilidad del recorrido que ha seguido y las condiciones en que esa información ha sido generada. Una organización capaz de recibir retorno sin penalizar automáticamente a quien lo expresa puede corregir antes, redistribuir mejor y evitar que la base absorba indefinidamente lo que debería haber sido tratado como problema de diseño.

La corrección, por tanto, no debe concebirse como acto puntual separado de esta circulación. Corregir de verdad supone intervenir en el recorrido entre disparo y retorno: ver dónde se distorsiona la prioridad, dónde se pierde trazabilidad, dónde una capa absorbe demasiado y dónde el sistema ha dejado de oír lo que ya no sabe escuchar en forma explícita.

6.4. Reintegración, resincronización y cierre de ciclo

Una estructura corporativa madura no solo necesita capacidad de movimiento, sino capacidad de cierre de ciclo. Esto es decisivo. Muchas organizaciones activan, exigen, corrigen y redistribuyen, pero no reintegran. Dejan tareas abiertas, tiempos sin compensar, conflictos sin reelaborar, aprendizajes sin fijar y excepciones sin revisar. Desde fuera puede parecer que el sistema avanza. Desde dentro, lo que se acumula es deuda⁽⁵⁶⁾: cognitiva, temporal, relacional e institucional.

Reintegrar significa cerrar sin borrar. Significa tomar lo que ha ocurrido, reconocer su impacto, devolverle forma y volver a sincronizar capas que habían quedado operando a ritmos incompatibles. En una empresa, la resincronización puede adoptar muchas formas: revisión periódica de patrones, devolución clara de decisiones, recalibración de coberturas, actualización de criterios, documentación que convierte el caso en aprendizaje o intervención transversal que impide que una misma tensión siga reapareciendo disfrazada de cosas distintas.

Sin esta capacidad de reintegración, el sistema vive en una acumulación discontinua. Cada día parece nuevo, pero arrastra restos del anterior. Cada incidencia se resuelve localmente, pero no deja inteligencia institucional. Cada sobreesfuerzo se absorbe, pero no se devuelve como rediseño. El cierre de ciclo, por tanto, no es una cuestión administrativa; es una función profunda de salud organizativa. Cuando existe, el sistema puede seguir siendo exigente sin quedar atrapado en la repetición ciega de lo no elaborado.

(56) Fiol y Lyles (1985) distinguen entre cambio aparente y aprendizaje organizativo, y sitúan la incorporación del aprendizaje en rutinas y marcos como condición de mejora real. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). *Organizational learning. Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.

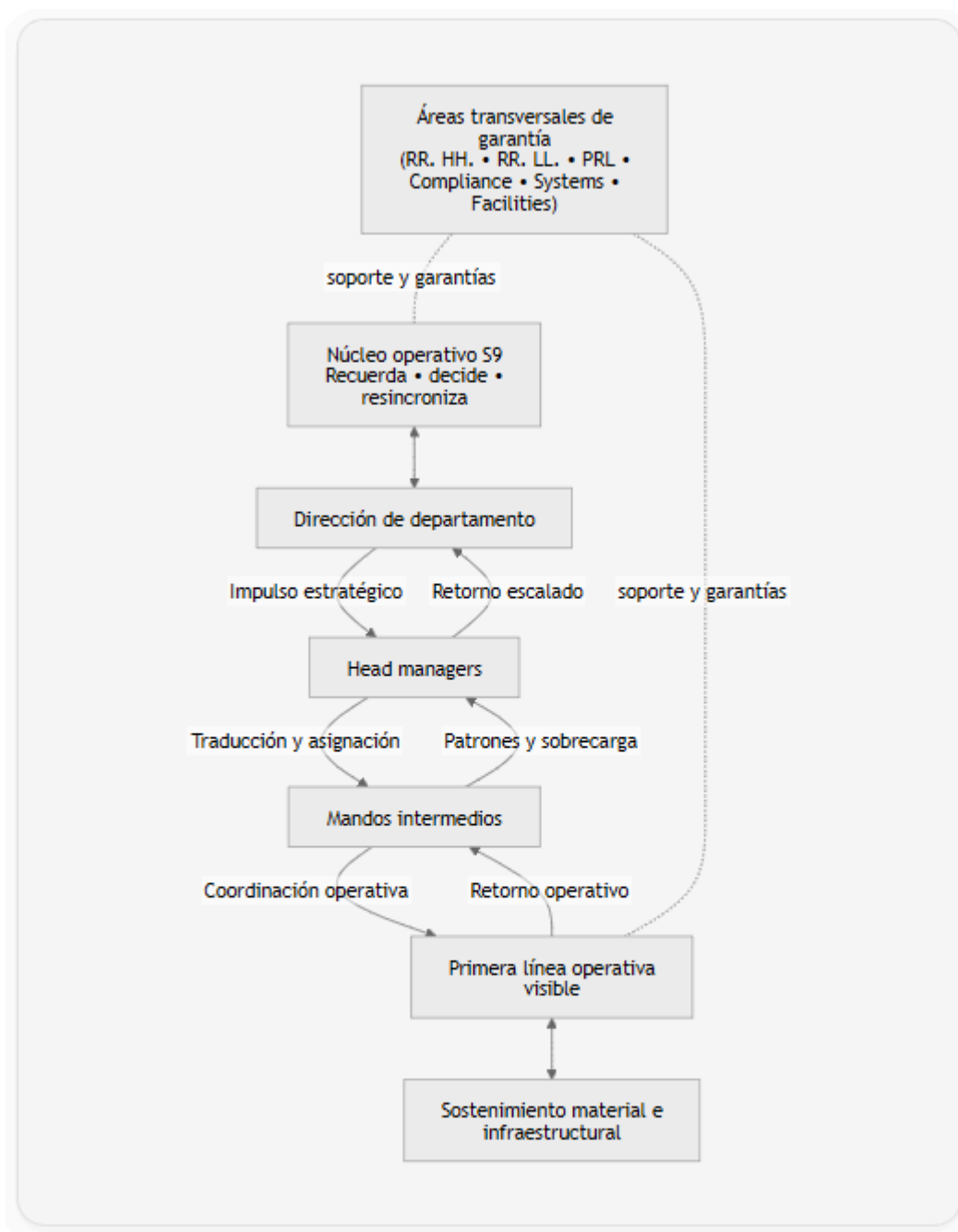


Figura 2. Dinámica interna de la estructura corporativa: impulso, retorno y resincronización entre niveles organizativos.

Nota. Por economía visual, las áreas transversales de garantía se anclan al núcleo operativo y al campo operativo, aunque su función se extiende a todos los niveles de la organización.

6.5. Coherencia, plasticidad y evolución sin colapso

Una organización coherente no es una organización inmóvil. Si lo fuera, se volvería incapaz de responder a variaciones del entorno, a cambios en la demanda o a mutaciones internas legítimas. La

coherencia necesita plasticidad⁽⁵⁷⁾. Pero la plasticidad, a su vez, solo es valiosa si no deriva en pérdida de forma. De ahí que una empresa sana deba conjugar tres cualidades al mismo tiempo: coherencia, plasticidad y evolución sin colapso.

La coherencia aporta dirección y economía de forma. La plasticidad aporta ajuste, capacidad de aprendizaje y margen para reorganizar. La evolución sin colapso aparece cuando el sistema logra cambiar sin destruir aquello que hace posible su continuidad. El equilibrio entre estas tres dimensiones es frágil. Demasiada rigidez genera asfixia, miedo al error y saturación de los mismos puntos de apoyo. Demasiada plasticidad sin centro genera arbitrariedad, fatiga de cambio y pérdida de legibilidad. Demasiada evolución sin cuidado de base produce crecimiento extractivo: expansión a costa de capas que sostienen, pero no participan realmente en la mejora del sistema.

En la práctica, esta tríada se juega en decisiones muy concretas: cómo se rediseñan turnos, cómo se integra a nuevas áreas, cómo se adapta una herramienta a entornos complejos, cómo se revisan tiempos, cómo se absorben derechos sin desplazar culpa lateral y cómo se evita que la mejora de una zona implique degradación de otra. La empresa que evoluciona bien no es la que cambia más deprisa, sino la que cambia con menos ruido residual, con más memoria útil y con menor coste oculto para quienes sostienen el contenedor y la operación.

6.6. Qué ocurre cuando una o varias funciones dominan en exceso

Ninguna función es problemática por sí misma. Lo problemático aparece cuando una o varias adquieren un peso desproporcionado y obligan al resto del sistema a organizarse alrededor de ese exceso. Una empresa puede sobredimensionar el marco de garantías hasta convertir la protección en rigidez improductiva. Puede sobrevalorar la adaptación hasta vivir en cambio continuo. Puede hipertrofiar la gestión del volumen hasta considerar secundarias la habitabilidad, la memoria o la redistribución. Puede sobreactivar la proyección externa hasta empobrecer la verdad interna. O puede convertir el núcleo operativo en centro de control excesivo, anulando retorno real y generando obediencia sin aprendizaje.

Los excesos funcionales suelen tener una apariencia inicial de eficacia. Un volumen altísimo puede parecer competitividad. Una adaptación constante puede parecer agilidad. Una fuerte centralización puede parecer orden. Una cultura muy afirmada puede parecer alineamiento. Pero cuando una función domina demasiado, lo que ocurre es que las demás se pliegan a ella o se degradan. Y entonces el sistema pierde variedad funcional⁽⁵⁸⁾, es decir, pierde recursos internos para corregirse de manera rica.

Esto ayuda a entender por qué algunas empresas generan problemas muy parecidos aunque cambien sus personas clave. No es necesariamente una suma de malos perfiles; es una configuración donde ciertas funciones han ganado tanto peso que todo lo demás se vuelve subsidiario. La pregunta útil deja de ser entonces “quién está fallando” y pasa a ser “qué función se ha hipertrofiado y qué otras ha dejado sin oxígeno”. Desde ahí, la intervención ya no se plantea como ajuste moral de conductas aisladas, sino como redistribución de peso estructural⁽⁵⁹⁾.

(57) March (1991) formula la tensión entre exploración y explotación y muestra que la adaptación organizativa exige equilibrar aprendizaje, estabilidad y renovación. March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

(58) Ashby (1956) formula la ley de la variedad requerida y sostiene que un sistema solo puede regular adecuadamente la complejidad que enfrenta si conserva suficiente variedad interna. Ashby, W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.

(59) Taleb (2012) describe los sistemas frágiles como aquellos que acumulan vulnerabilidad y se deterioran precisamente bajo perturbación, volatilidad y desorden. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York, NY: Random House.

6.7. Fragilidad organizativa, ruido estructural y pérdida de integridad

La fragilidad organizativa no siempre se manifiesta como crisis abierta. A menudo aparece como ruido estructural: instrucciones que se pisan, decisiones que se corrigen entre sí, canales paralelos, información que sube deformada, tiempos que nunca terminan de cerrarse, garantías que existen pero no llegan igual a todos, fatiga distribuida de forma desigual, silencios que parecen calma y, sobre todo, una sensación de que el sistema necesita demasiado esfuerzo invisible para seguir pareciendo normal.

El ruido estructural es una señal temprana de pérdida de integridad. No indica solo que “las cosas están tensas”, sino que la organización ha empezado a gastar demasiada energía en compensar incoherencias que debería estar resolviendo de forma más limpia. Allí donde el ruido crece, la capacidad de discernimiento se empobrece: cuesta más saber qué es urgente y qué es importante, qué es incidente y qué es patrón, qué es reacción y qué es señal profunda del sistema. Por eso, una empresa muy ruidosa no es solo una empresa cansada; es una empresa menos lúcida.

La pérdida de integridad llega cuando este ruido deja de ser percibido como señal y se convierte en condición normal. Entonces las personas dejan de esperar corrección real, los equipos adaptan su conducta al desorden, los mandos intermedios amortiguan más de lo que deberían, los niveles altos reciben una realidad cada vez más higienizada y las áreas de garantía terminan operando sobre la parte visible de un problema cuya estructura real circula por otros sitios. En ese punto, el riesgo principal no es solo el daño inmediato. Es que la empresa deje de poder representarse a sí misma con fidelidad⁽⁶⁰⁾ suficiente como para corregirse.

Y ahí está, precisamente, la cuestión central de este capítulo: una estructura corporativa no depende solo de qué funciones afirma, sino de cómo las deja interactuar. Cuando esa interacción pierde capacidad de retorno, de cierre y de redistribución, el sistema puede seguir en pie, sí, pero cada vez más apoyado en ruido, en absorción desigual y en pérdida gradual de integridad. Lo verdaderamente organizativo empieza entonces donde la empresa decide si va a seguir funcionando así o si va a convertirse, por fin, en un sistema capaz de escucharse antes de tener que romperse.

(60) Reason (1990) muestra que muchos fallos organizativos nacen de condiciones latentes y de representaciones incompletas del sistema, no solo de errores visibles en la primera línea. Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.

7. Traducción operativa del modelo a políticas corporativas concretas

Si los capítulos anteriores han servido para definir una arquitectura corporativa coherente y para describir su dinámica interna, este capítulo da un paso más: traduce esa lógica estructural a un conjunto de políticas concretas de organización. El punto de partida es sencillo, pero exigente. Una arquitectura institucional solo demuestra su valor cuando puede convertirse en criterio práctico de diseño, en orientación para la decisión y en medidas verificables que alteren el funcionamiento real del sistema. De lo contrario, la teoría corre el riesgo de volverse un lenguaje elegante sin efecto sobre la distribución del tiempo, del poder, de la voz o del coste.

La cuestión central aquí no es solo qué debería hacer una empresa, sino cómo debe organizarlo para que no se quede en papel. Muchas organizaciones ya poseen normas, protocolos y herramientas suficientes para declarar que ciertos problemas están resueltos. El problema aparece cuando esos instrumentos no penetran de la misma manera en todos los niveles, no alcanzan a las zonas de mayor compresión o se diseñan desde una lógica de cumplimiento formal y no de corrección estructural. Este capítulo parte, por tanto, de una premisa metodológica básica: toda política organizativa relevante debe formularse de manera que pueda comprobarse por sus efectos reales, no solo por su presencia administrativa.

7.1. Habitabilidad material del sistema: limpieza, mantenimiento, soporte físico y continuidad basal

La primera política corporativa concreta debe referirse a la habitabilidad material del sistema. Esto supone asumir que limpieza, mantenimiento, soporte técnico-material, facilities, seguridad física, ergonomía⁽⁶¹⁾, calidad ambiental y disponibilidad de medios no constituyen una periferia logística, sino una dimensión central de la operatividad. Una empresa que subordina esta base a la pura lógica reactiva —intervenir solo cuando algo ya se ha deteriorado lo suficiente como para afectar visiblemente al negocio— está operando sobre una forma de ceguera institucional: trata como accesorio lo que en realidad condiciona el trabajo de todos los demás.

Una política seria en este ámbito debería incluir, al menos, cuatro principios.

Primero, el reconocimiento explícito del sostenimiento material como capa basal del sistema y no como servicio menor.

Segundo, una combinación clara entre mantenimiento preventivo y correctivo, con trazabilidad suficiente de incidencias, tiempos de respuesta y criterios de priorización.

Tercero, la inclusión del personal de sostenimiento en circuitos de información y revisión, de modo que no quede reducido a mera ejecución silenciosa.

Cuarto, una lectura de la habitabilidad como cuestión de continuidad organizativa y no solo de

(61) Dul y Neumann (2009) estudian la contribución de la ergonomía a la estrategia de empresa y al rendimiento organizativo. Dul, J., & Neumann, W. P. (2009). *Ergonomics contributions to company strategies. Applied Ergonomics*, 40(4), 745–752.

imagen. Una empresa que cuida su contenedor solo cuando este impacta de forma visible en la reputación externa sigue pensando mal el problema.

La verificabilidad de esta política exige observar si el sistema mejora realmente su capacidad para anticipar deterioros, si el tiempo de resolución deja de depender del azar o de la insistencia individual, y si la capa material deja de ser tratada como exterior al fenómeno organizativo. Allí donde limpieza, mantenimiento y soporte físico aparecen solo cuando fallan, lo más probable es que el sistema siga sin reconocer que su base real no empieza en el primer rol visible de negocio, sino antes.

7.2. Tiempo y descanso operativo

El tiempo constituye uno de los lugares más sensibles donde una organización revela su coherencia o su falta de ella. Hablar de descanso operativo no significa introducir una lógica de indulgencia en contextos exigentes, sino reconocer que un sistema humano no puede sostener atención, criterio y calidad si todo su diseño está orientado a exprimir continuidad sin absorber adecuadamente los costes de esa exigencia. La cuestión clave no es solo cuántos minutos de pausa existen formalmente, sino si el sistema permite o no recuperación efectiva⁽⁶²⁾, cierre de ciclo y márgenes suficientes entre exigencias encadenadas.

Una política corporativa seria sobre tiempo y descanso debería abandonar la lógica del mínimo formal como criterio suficiente. No basta con asignar ventanas de pausa si en la práctica quedan bloqueadas por cobertura, por flujo o por una organización del trabajo que las vuelve inviables. Tampoco basta con permitir descansos si estos dependen de arreglos laterales entre compañeros o de la buena voluntad puntual del mando. El descanso perdido por imposibilidad operativa debería registrarse como incidencia estructural y no desaparecer como si nunca hubiera existido. Del mismo modo, la organización debería ser capaz de identificar en qué franjas, en qué tipos de gestión o en qué áreas la recuperación está más comprometida, para dejar de tratar el problema como algo genérico y empezar a leerlo como cuestión localizada de diseño.

La prueba de que esta política no se queda en discurso está en varios signos concretos:

- Que la empresa deje de medir solo presencia formal de pausas y empiece a evaluar su disfrutabilidad real.
- Que los tiempos entre tareas no se compriman sistemáticamente hasta eliminar el cierre cognitivo.
- Que los excesos de jornada no se conviertan en absorción silenciosa.
- Que la compresión temporal no recaiga siempre sobre las mismas capas mientras otras conservan una elasticidad informal mucho mayor.

Una organización madura no se limita a conceder descansos; diseña su estructura de manera que descansar no sea una anomalía operativa.

(62) Sonnentag y Fritz (2007) desarrollan la recuperación del trabajo como proceso necesario para restablecer recursos personales después de la exigencia laboral. Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). *The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221.

7.3. Trazabilidad de canales operativos

Uno de los puntos más críticos de cualquier diseño organizativo contemporáneo es la trazabilidad de los canales por los que circula la gestión real. En muchas empresas, el viejo pasillo ha sido sustituido por el chat corporativo, el mensaje directo, la llamada privada o la instrucción fuera de canal. El problema no es la existencia de comunicación informal, que resulta inevitable y en ocasiones útil. El problema aparece cuando por esos canales circulan órdenes, correcciones, cambios de prioridad, presiones de disponibilidad o desplazamientos de responsabilidad que afectan directamente al trabajo y, sin embargo, no dejan rastro⁽⁶³⁾ donde deberían.

Una política corporativa coherente debe establecer una distinción nítida entre coordinación informal y gestión operativa relevante. Todo aquello que afecte al trabajo, al tiempo, a la evaluación, a la responsabilidad o a la prioridad debería tener obligación de retorno al canal operativo trazable. Esto no significa eliminar la agilidad ni convertir toda interacción en burocracia, sino impedir que el poder jerárquico pueda actuar sistemáticamente en zonas de baja memoria, bajo contraste y alta vulnerabilidad para quien recibe la instrucción.

La trazabilidad exige, además, algo más que tecnología. Exige criterio institucional compartido: mandos intermedios, head managers, dirección y áreas transversales deben operar con una regla clara sobre qué no puede resolverse por privado. También exige proteger especialmente el fuera de turno, donde el canal informal tiende a expandirse como extensión encubierta de la jornada. La verificación real de esta política no consistirá en que la empresa tenga canales oficiales, sino en comprobar si las decisiones, correcciones y exigencias importantes aparecen efectivamente en ellos, si las incidencias pueden reconstruirse sin depender de versiones privadas y si disminuye la presión operativa desplazada a espacios opacos.

7.4. Cobertura real y dimensionamiento por idioma, franja y tipo de gestión

Muchas organizaciones siguen dimensionando su estructura sobre una ficción estadística: la plantilla nominal. Sin embargo, una empresa no opera con números abstractos, sino con cobertura real. Importa cuántas personas están disponibles de verdad en cada franja, con qué limitaciones de horario, para qué idioma, con qué nivel de complejidad de gestión, con qué volumen de soporte lateral y bajo qué intensidad de flujo. Ignorar esto conduce a un error de diseño muy común: creer que el sistema está razonablemente cubierto porque el organigrama lo parece, aunque la experiencia diaria muestre lo contrario.

La política correcta en este punto exige pasar del headcount a la capacidad efectiva⁽⁶⁴⁾. Eso implica:

- Mapear cobertura por franja, idioma, cola, turno y tipología de gestión.
- Revisar qué perfiles absorben cierres tardíos de forma repetida.

(63) Leonardi (2014) formula la visibilidad comunicativa y analiza cómo las trazas digitales permiten reconstruir coordinación, intercambio y trabajo organizativo. Leonardi, P. M. (2014). *Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility*. *Information Systems Research*, 25(4), 796–816.

(64) Gans, Koole y Mandelbaum (2003) sintetizan el funcionamiento de los call centers y sitúan la capacidad operativa real como un problema de cobertura, variabilidad y dimensionamiento. Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). *Telephone call centers: Tutorial, review, and research prospects*. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(2), 79–141.

- Observar dónde se concentra la compresión temporal.
- Analizar recurrencias antes de atribuir las a defectos personales.

Una empresa que sigue leyendo como “problema de ciertas personas” lo que en realidad son patrones de infracobertura está convirtiendo una señal estructural en sesgo organizativo.

La traducción práctica de esta política exige herramientas de revisión periódica, no solo fotografía puntual. Las coberturas cambian por vacaciones, reducciones, conciliaciones, bajas, redistribuciones y ajustes parciales. El sistema debe ser capaz de reconocer cuándo esa variación ha dejado de ser contingencia para convertirse en nueva estructura.

La prueba de que esta política funciona aparece cuando disminuyen las recurrencias siempre localizadas en los mismos puntos, cuando las decisiones de refuerzo dejan de ser ciegas y cuando el mando intermedio no tiene que seguir compensando con inventiva diaria lo que debería venir mejor calculado desde el diseño.

7.5. Gestión del final de turno y del sobretiempo real

Pocas cosas muestran tan claramente la diferencia entre trabajo real y tiempo oficialmente reconocido como el final de turno. En muchos entornos operativos, el horario termina en el papel, pero no en la práctica. Llamadas que entran a última hora, gestiones que no pueden cerrarse en un segundo, tareas arrastradas del contacto anterior o exigencias que obligan a prolongar presencia sin que esa prolongación se integre automáticamente en el circuito oficial de compensación. Cuando esto ocurre de forma habitual, la empresa no solo está trabajando con sobretiempo: está trabajando con sobretiempo incierto⁽⁶⁵⁾, dependiente del registro, del mando o del olvido.

Una política seria en este ámbito debe partir de una regla simple: si el trabajo de más existe en los sistemas operativos, debe poder traducirse de forma limpia al sistema formal que reconoce, compensa o redistribuye. No puede quedar relegado a la buena voluntad del mando ni a la capacidad del trabajador de recordarlo, reclamarlo o probarlo una y otra vez. Además, la forma de recuperación no puede volver a quedar atrapada en el mismo cuello de botella que generó el exceso. Si la devolución de tiempo se programa solo en el inicio o final del turno, pero vuelve a desaparecer por nuevas llamadas o nuevas exigencias, la organización no está compensando: está aplazando la deuda.

La verificación práctica de esta política exige comprobar si el sobretiempo se integra automáticamente cuando hay rastro técnico suficiente, si disminuye la discrecionalidad del mando en su reconocimiento, si la recuperación deja de depender del azar del flujo y si se revisan las recurrencias por tipo de gestión, idioma y franja para corregir el origen y no solo la consecuencia.

El objetivo no es crear privilegios, sino eliminar una de las formas más comunes de desgaste invisible: trabajar de más sin garantía estable de que ese tiempo contará igual que el tiempo oficialmente controlado.

7.6. Conciliación, reducciones y absorción estructural de derechos

(65) van der Hulst (2003) revisa la evidencia sobre jornadas largas de trabajo y sus efectos sobre salud y funcionamiento. van der Hulst, M. (2003). *Long workhours and health. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29(3), 171–188.

Uno de los puntos donde mejor se mide la madurez de una empresa es su capacidad para absorber derechos sin convertirlos en conflicto lateral⁽⁶⁶⁾. La conciliación, las reducciones de jornada, los ajustes por cuidado o circunstancias vitales no deberían ser tratados como privilegios problemáticos ni como anomalías que el equipo debe digerir por sí solo. El problema no está en esos derechos; está en que la organización, con demasiada frecuencia, no rediseña suficientemente la cobertura, los turnos y la distribución del trabajo para integrarlos sin fractura interna.

Una política coherente aquí debe partir de una premisa clara: los derechos no pueden funcionar como cupos morales ni como cargas invisibles redistribuidas sobre los mismos de siempre. Esto obliga a separar dos planos que suelen mezclarse: el reconocimiento del derecho y la capacidad organizativa para absorberlo. Una empresa madura no resuelve esa tensión negando o retrasando sistemáticamente solicitudes, ni dejando que el equipo viva cada concesión como agravio implícito. Lo que debe hacer es revisar de manera estructural qué rediseños exige cada concesión y qué recursos adicionales o redistribuciones hacen falta para que el derecho no se transforme en conflicto silencioso entre compañeros.

La prueba de que esta política funciona no está solo en que existan procedimientos de solicitud, sino en que disminuya la culpa de quien accede a un ajuste legítimo, se reduzca la sensación de cupo escaso, no se cronifiquen turnos descompensados como solución informal y la organización pueda explicar con transparencia por qué una medida se integra, se reordena o requiere apoyos adicionales.

El objetivo no es borrar la dificultad real de cuadrar cobertura y derechos, sino impedir que el sistema traslade esa dificultad al plano de la rivalidad lateral o del castigo encubierto.

7.7. Equidad entre áreas y fin de la empresa de dos velocidades

Uno de los efectos más corrosivos de muchas estructuras corporativas es la aparición de una empresa de dos velocidades. No necesariamente porque unos trabajen poco y otros mucho, sino porque unas áreas operan con mayor elasticidad informal del tiempo, de la voz y de la protección, mientras otras viven bajo cronómetro, bajo exposición o bajo un régimen más rígido de trazabilidad unilateral. La desigualdad no surge solo de la diferencia funcional entre áreas, que puede ser legítima, sino del hecho de que esas diferencias terminen transmitiendo que el tiempo, la dignidad o la capacidad de respiración valen distinto según el lugar que se ocupa en el conjunto.

Una política de equidad entre áreas no busca homogeneizarlo todo. Busca algo más preciso: revisar si la organización está distribuyendo de manera razonable el margen de recuperación, el acceso a herramientas comunes, la protección frente a arbitrariedad y la capacidad de que el tiempo extra o la carga excepcional cuenten de forma equivalente. Cuando ciertas capas disfrutan de sistemas corporativos de registro, acumulación y devolución de tiempo, mientras otras quedan a merced de gestión local opaca, la empresa deja de ser una sola. Se convierte en una estructura partida entre zonas plenamente institucionalizadas y zonas administradas como excepción permanente⁽⁶⁷⁾.

La corrección de esta fractura exige comparar áreas no solo por productividad, sino por régimen

(66) Greenhaus y Beutell (1985) describen el conflicto entre trabajo y familia como incompatibilidad entre demandas de rol en distintos dominios de la vida. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.

(67) Doeringer y Piore (1971) desarrollan el concepto de mercado interno de trabajo y describen segmentaciones duraderas entre grupos y trayectorias dentro de una misma empresa. Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: D. C. Heath.

real de tiempo, de trazabilidad, de acceso a organización y de protección institucional. Solo así puede evaluarse si las diferencias funcionales responden a una necesidad legítima o si encubren jerarquías de dignidad organizativa. La empresa deja de vivir a dos velocidades cuando el diseño reconoce la complejidad diferencial sin convertirla en asimetría estable de derechos, de voz o de capacidad de descanso.

7.8. Protección de la voz y acceso real a organización

Una estructura coherente no puede depender únicamente de la voz de quienes ya tienen acceso natural a reuniones, espacios de síntesis o cercanía con la dirección. La voz organizativa debe poder circular también desde las franjas, turnos, equipos y capas que sostienen el sistema con menos visibilidad. Esto es especialmente importante en contextos donde ciertas personas quedan fijadas durante largos periodos en horarios o posiciones con muy poca interlocución transversal. En esos casos, el problema no es solo de horario; es de acceso real a organización.

Proteger la voz significa algo más que abrir un canal de sugerencias. Significa asegurar que la información relevante no tenga que ascender únicamente a través de filtros jerárquicos que, por prudencia, miedo, saturación o interés político, la suavicen o la neutralicen. Supone crear mecanismos donde la experiencia de primera línea, del turno de tarde, de la capa material o del mando saturado pueda convertirse en señal organizativa⁽⁶⁸⁾ sin quedar inmediatamente reducida a queja, incidente local o problema de actitud.

La verificación de esta política pasa por observar si las franjas menos visibles participan realmente en los circuitos de aprendizaje, si existen cauces donde la información llegue con menos mediación, si los equipos perciben que señalar algo sirve para algo más que exponerse, y si la dirección recibe versiones suficientemente fieles de lo que ocurre en los extremos del sistema. Una organización pierde calidad cuando solo escucha bien a quienes ya están cerca de su centro narrativo.

7.9. Apoyo operativo, micro-redes y dignidad mínima

El apoyo operativo no debe confundirse con paternalismo ni con rescate emocional difuso. En contextos exigentes, apoyar significa construir infraestructura mínima de contraste, protección y no aislamiento. Una persona o un equipo necesita poder salir, al menos parcialmente, del régimen de “esto solo me pasa a mí” para entrar en un marco donde lo que ocurre pueda ser contrastado, registrado y tratado como hecho compartible. Sin esa red mínima, el sistema favorece que la carga se internalice como exageración, fragilidad o incapacidad individual.

Una política corporativa de apoyo operativo debería permitir micro-redes sanas: presencia de testigo en reuniones sensibles, revisión compartida de ciertos escritos, contraste básico entre compañeros o funciones de acompañamiento acotado que no sustituyan la agencia de quien vive el problema. También debería dejar claro que apoyar no es convertirse en nuevo contenedor informal del daño, sino reforzar estructura: ayudar a que algo quede bien planteado, bien registrado, bien elevado y bien sostenido dentro del marco institucional.

La dignidad mínima se juega aquí de forma muy concreta. Una empresa madura no deja a la base, al mando intermedio o a la capa material totalmente solos frente a tensiones estructurales que sabe

(68) Detert y Burris (2007) estudian la employee voice y las condiciones bajo las que preocupaciones y problemas ascienden o quedan retenidos dentro de la organización. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). *Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?* *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

recurrentes. Tampoco convierte el apoyo en favor o afinidad personal. Lo integra como parte de su diseño. La prueba de ello está en si las personas pueden pedir presencia, contraste o ayuda concreta sin tener que dramatizar el problema para ser tomadas en serio.

7.10. Sensórica de clima, prosodia y detección temprana de incoherencias

Las organizaciones suelen medir bien aquello que ya han decidido que cuenta, pero mal aquello que delata sus incoherencias antes de que estas se vuelvan explícitas. Por eso hace falta una sensórica de clima más fina. No se trata solo de encuestas generales, sino de la capacidad institucional para captar señales tempranas: interrupciones sistemáticas, cambios de tono⁽⁶⁹⁾, silencios después de ciertas intervenciones, concentración desproporcionada de la palabra, picos recurrentes de tensión en algunos equipos, uso creciente del privado para gestionar presión o caída de la participación en espacios donde antes sí se hablaba.

La prosodia entra aquí no como elemento exótico, sino como dimensión material del poder y del clima. El modo en que se dice algo forma parte del entorno operativo. Una reunión puede dejar acta correcta y, al mismo tiempo, haber producido silenciamiento, intimidación blanda o reparto desigual de legitimidad. Ignorar esto es cederle demasiada inteligencia al contenido explícito y muy poca a la forma que lo hace eficaz o destructivo. Una política sería debería incorporar observación de patrones de interacción, no para vigilar personas de forma punitiva, sino para detectar antes zonas donde el sistema ya ha empezado a degradar su capacidad de relación sana.

La verificación de esta política no exige tecnificación excesiva desde el primer momento. Puede empezar por registros cualitativos, revisiones cruzadas, auditorías internas de interacción o análisis de patrones de reunión y canal. Lo importante es que la empresa deje de considerar el clima como algo vaporoso y empiece a tratarlo como dimensión estructural con señales observables. Cuando esto ocurre, la organización gana capacidad de intervenir antes de que el daño quede encapsulado en conflicto personal o en silencio resignado.

7.11. Procedimiento mínimo verificable frente a opacidad y captura

Ninguna arquitectura organizativa se sostiene sin un procedimiento mínimo verificable que actúe como salvaguarda frente a opacidad, captura local del proceso o desplazamiento arbitrario del problema. Este procedimiento no tiene que ser maximalista ni paralizar la operativa. Debe ser lo bastante claro como para que, cuando aparezca una incidencia estructural, un conflicto relevante, una sospecha de abuso de canal, una desigualdad persistente o un patrón de saturación, exista un recorrido mínimo compartido y reconstruible⁽⁷⁰⁾.

Ese procedimiento debería incluir al menos:

- Apertura formal del caso o de la incidencia con fecha y responsables.
- Definición clara del objeto a revisar.

(69) Gumperz (1982) desarrolla la noción de pistas de contextualización y muestra cómo tono, ritmo y pausas orientan inferencias sobre marco e intención más allá del contenido léxico. Gumperz, J. J. (1982). *Discourse Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.

(70) Folger y Cropanzano (1998) desarrollan la justicia organizacional aplicada a la gestión de personas y sitúan el procedimiento como parte central de la legitimidad institucional. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Preservación básica de trazabilidad relevante.
- Neutralización temporal de influencias indebidas cuando sea necesario.
- Revisión por más de una mirada cuando el problema comprometa varios niveles.
- Devolución motivada de lo observado.
- Seguimiento de si la corrección ha modificado algo o solo ha clausurado narrativamente el episodio.

La lógica de fondo es muy simple: el procedimiento no debe servir para sofocar la realidad en nombre del orden, sino para volverla tratable sin depender del poder informal.

La diferencia entre una empresa con procedimiento y una empresa con procedimiento verificable está en el fruto.

- **En la primera**, el caso “entra” en sistema.
- **En la segunda**, el sistema realmente cambia su forma de verlo, tratarlo y devolverlo. Lo verificable se reconoce porque deja menos espacio para la captura local, porque protege mejor a quienes participan y porque permite reconstruir qué se hizo, qué no se hizo y con qué consecuencias.

Allí donde el procedimiento existe pero no deja esa huella, lo más probable es que siga funcionando como contenedor sin fuente: forma administrativa sin capacidad real de corregir.

8. Diseño de roles y responsabilidades por nivel organizativo

Este capítulo precisa qué función cumple cada nivel dentro de una estructura corporativa coherente. La intención no es repartir dignidad en forma de escalera moral ni fijar una visión rígida de la empresa, sino identificar qué aporta cada capa al conjunto, qué tipo de responsabilidad le corresponde y qué se degrada cuando se le exige sostener tareas que no le pertenecen estructuralmente. Una organización no se rompe solo porque una capa falle; también se rompe cuando una capa asume de forma crónica funciones que el diseño no ha distribuido bien. Por eso, hablar de roles y responsabilidades no significa solo asignar trabajo, sino ordenar el sistema para que no dependa de absorciones silenciosas, filtros excesivos o sobrecargas asimétricas. Esta lectura es consistente con una comprensión relacional y multinivel de la organización, donde cada nivel sostiene algo, traduce algo, regula algo y, al mismo tiempo, recibe condiciones de posibilidad y límites desde otros niveles.

A efectos metodológicos, este capítulo parte de una premisa importante: los niveles organizativos no son simples posiciones jerárquicas, sino lugares funcionales⁽⁷¹⁾ dentro del sistema.

Esto significa que una misma persona puede encarnar parcialmente más de un rol en estructuras pequeñas, o que una misma función puede quedar distribuida entre varios puestos en organizaciones grandes. Lo relevante no es solo el título del cargo, sino la función estructural que realmente cumple dentro del conjunto. Desde esa lógica, la empresa se analiza aquí a partir de seis capas:

- 1.- El sostenimiento material e infraestructural.**
- 2.- La primera línea operativa visible.**
- 3.- Los mandos intermedios.**
- 4.- Los head managers.**
- 5.- La dirección de departamento.**
- 6.- Las áreas transversales de garantía y soporte.**

La coherencia del sistema depende menos de que cada una exista nominalmente que de que cada una pueda ejercer su función sin tener que compensar de forma crónica lo que corresponde a otra.

8.1. Qué función cumple el personal de sostenimiento material e infraestructural

El nivel de sostenimiento material e infraestructural cumple la función más basal del sistema: hacer que la organización sea habitable, segura, mantenible y operable. Aquí se sitúan limpieza, mantenimiento, jardinería, soporte técnico-material, reposición, facilities y funciones equivalentes.

(71) Katz y Kahn (1966) describen las organizaciones como sistemas de roles interdependientes, donde la función importa más que la mera posición formal. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY: Wiley.

Su trabajo no adorna el contenedor; lo mantiene utilizable. Por eso, su función no debe entenderse como un servicio externo al fenómeno organizativo, sino como una condición constitutiva de él. Donde esta capa falla o es despreciada, el resto del sistema empieza a operar sobre ruido físico, deterioro del entorno, pérdida de continuidad material y aumento de fricción basal.

Esta capa cumple, además, una segunda función menos visible, pero muy importante: actúa como sensor temprano de degradación⁽⁷²⁾. Quienes sostienen la infraestructura suelen detectar antes que otros niveles cuándo el entorno se está volviendo más inhóspito, cuándo una incidencia empieza a repetirse, cuándo la presión lleva a deteriorar el uso del espacio o de los materiales, o cuándo el sistema está sacrificando mantenimiento preventivo por urgencia continua. En otras palabras, no solo sostienen; también perciben. Ignorar esta dimensión empobrece la inteligencia organizativa y refuerza un sesgo clásico: tratar como “servicio” lo que en realidad es base de realidad.

Su responsabilidad estructural debería incluir, como mínimo, la continuidad material del contenedor, la detección y reporte de deterioros relevantes, la participación en circuitos donde el entorno físico se reconozca como variable operativa y la posibilidad de ser escuchados sin quedar fuera del relato institucional. Una organización madura no invisibiliza a esta capa ni la convoca solo cuando algo ya ha fallado. La integra como parte de su arquitectura basal, porque sabe que la habitabilidad no es una consecuencia secundaria del negocio, sino una de sus primeras condiciones.

8.2. Qué función cumple la primera línea operativa visible

La primera línea operativa visible cumple la función de contacto directo entre el sistema y su demanda real. Allí se convierte la arquitectura organizativa en experiencia efectiva⁽⁷³⁾: atención, venta, soporte, resolución, interacción, ejecución del servicio. Por eso esta capa no solo trabaja; también revela. Es el lugar donde se hacen visibles las virtudes y defectos del diseño: tiempos bien o mal repartidos, canales claros u opacos, coberturas suficientes o insuficientes, exigencias ajustadas o sostenidas sobre absorción silenciosa.

La primera línea es, en este sentido, una capa de verdad operativa inmediata. No porque posea toda la visión, sino porque recibe antes que nadie el impacto concreto de las decisiones, de los déficits de estructura y de la presión del entorno. Allí se comprueba si una política existe de verdad o solo en el papel; si una herramienta integra o excluye; si el descanso es real o solo formal; si la trazabilidad protege o si la carga se descarga siempre sobre los mismos cuerpos y tiempos. Cuando la organización no sabe escuchar esta capa, pierde uno de sus principales mecanismos de contraste con la realidad.

La responsabilidad de la primera línea no debería ser la de absorber indefinidamente las incoherencias del sistema. Su función es operar, informar, señalar recurrencias, cerrar trabajo con calidad y participar, en la medida que corresponda, en la mejora del flujo real. Para ello necesita algo más que instrucciones: necesita márgenes de cierre, trazabilidad mínima, protección frente a arbitrariedad, acceso a apoyo operativo y capacidad de elevar patrones sin que toda señal crítica quede inmediatamente traducida a problema de actitud o de adaptación personal. Una empresa madura no utiliza a la primera línea como sumidero universal de ambigüedad. La trata como una

(72) Hollnagel, Woods y Leveson (2006) reúnen los principios de la ingeniería de la resiliencia y sitúan la detección temprana de variaciones y señales débiles como parte central de la seguridad organizativa. Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (Eds.). (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot, UK: Ashgate.

(73) Hochschild (1983) analiza el trabajo de servicio como espacio donde la organización se convierte en experiencia directa para quien recibe la interacción y para quien la ejecuta. Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

capa crítica de observación y de realidad.

8.3. Qué función cumplen los mandos intermedios

Los mandos intermedios cumplen una función de traducción⁽⁷⁴⁾, coordinación y contención de proximidad. Son la capa que transforma el marco general en ritmo diario, que distribuye carga en tiempo real, que detecta saturaciones locales, que acompaña al equipo en la operativa concreta y que traduce hacia arriba lo que abajo aparece todavía como incidencia dispersa. Su posición es delicada porque están expuestos a una doble presión: la del mantenimiento del servicio y la de la experiencia directa del desgaste operativo.

Cuando este nivel funciona bien, actúa como bisagra. No se limita a repartir tareas; convierte recurrencias en patrones legibles, protege algo de humanidad sin romper continuidad, evita que la regulación diaria dependa solo del pánico del momento y ofrece un mínimo de dirección próxima que da forma al trabajo. También cumple una función de amortiguación inteligente: no toda perturbación debe escalar, pero tampoco toda perturbación debe ser absorbida localmente hasta desaparecer. La calidad del mando intermedio depende, en gran medida, de su capacidad para distinguir entre lo que puede resolverse tácticamente y lo que ya señala un problema de estructura.

El gran riesgo de este nivel aparece cuando se convierte en amortiguador silencioso crónico. Ahí deja de traducir para empezar a compensar. Cubre huecos estructurales, gestiona tensiones laterales que no nacieron en su capa, absorbe frustración sin poder corregir origen y termina produciendo una imagen engañosa de estabilidad: parece que el sistema aguanta, pero aguanta porque alguien se ha vuelto colchón. Por eso, una arquitectura coherente no puede limitarse a pedir “buen liderazgo” a este nivel. Debe darle margen real, criterios claros, capacidad de registrar patrones y respaldo suficiente para que no tenga que elegir constantemente entre cuidar al equipo o maquillar la fragilidad del diseño.

8.4. Qué función cumplen los head managers

Los head managers cumplen una función de lectura de recurrencias, priorización y traducción vertical de segundo nivel. Ya no están tan pegados a la microoperativa como los mandos intermedios, pero todavía se encuentran lo bastante cerca como para decidir si lo que se repite abajo será leído como ruido local o como problema estructural. En ellos recae una responsabilidad crucial: convertir acumulación de incidencias en criterio organizativo⁽⁷⁵⁾, o bien neutralizar esa acumulación bajo la apariencia de normalidad operativa.

Su papel no consiste solo en “gestionar mejor” lo que reciben, sino en sostener una posición de fidelidad estructural entre capas. Esto implica varias cosas: comparar patrones entre equipos, detectar sesgos de cobertura, reconocer cuándo una recurrencia ya no es caso, revisar si el sistema está cargando demasiado sobre ciertos perfiles y elevar la información sin vaciarla para proteger estabilidad aparente. Allí donde esta capa opera con lucidez, la empresa gana capacidad para anticipar. Allí donde opera de forma política o excesivamente higienizada, la empresa pierde retorno real y el centro empieza a gobernar sobre una imagen demasiado limpia de sí mismo.

(74) Floyd y Wooldridge (1997) estudian la influencia estratégica del mando intermedio y describen su papel en la traducción y articulación entre niveles organizativos. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). *Middle management's strategic influence and organizational performance*. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485.

(75) Dutton y Ashford (1993) estudian el issue selling y muestran cómo los problemas operativos llegan a la alta dirección mediante procesos de elevación, encuadre y priorización. Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). *Selling issues to top management*. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428.

El error más frecuente de este nivel es amortiguar demasiado. No siempre por mala fe, sino por miedo a desordenar, por presión de KPI, por hábito de gestión o por creer que “si se sostiene, no es tan grave”. Esa lógica resulta muy costosa. Convierte a los head managers en filtros que disminuyen el volumen del síntoma, pero también la posibilidad de rediseñar a tiempo. Por eso su responsabilidad estructural no es solo mantener consistencia, sino garantizar que el sistema superior reciba verdad suficiente como para no confundir continuidad con salud.

8.5. Qué función cumplen los directores de departamento

Los directores de departamento cumplen una función de gobierno estructural⁽⁷⁶⁾, reasignación de prioridad y preservación de integridad del área. No están para resolver la microoperativa ni para mediar cada incidencia concreta, sino para definir marcos, redistribuir recursos, ordenar tensiones entre niveles, corregir asimetrías persistentes y asegurar que el departamento no se sostenga sobre sacrificios estructuralmente invisibles. Su responsabilidad principal no es solo sacar resultados, sino hacerlo sin degradar el conjunto que los hace posibles.

Esto exige una forma de dirección distinta de la simple gestión por agregados. Los indicadores globales son necesarios, pero no suficientes. Un director necesita acceder también a señales de desigualdad interna, de saturación recurrente, de opacidad de canal, de fractura entre turnos o de exclusión de ciertas capas del circuito real de escucha. Si no lo hace, corre el riesgo de dirigir sobre una versión higienizada del área, donde lo que llega ya ha sido traducido, amortiguado o filtrado hasta perder buena parte de su capacidad correctora.

La dirección de departamento tiene, además, una responsabilidad de simetría institucional. Debe vigilar que los derechos, la trazabilidad, el tiempo y la capacidad de voz no queden distribuidos de manera tan desigual que el departamento se parta en áreas plenas y áreas de excepción. También debe garantizar que el núcleo operativo del área recuerde, revise y resincronice, en lugar de limitarse a reaccionar. Una dirección madura no usa la complejidad como excusa para dejar cosas fuera del sistema común. La trata como señal de que precisamente ahí hay que diseñar mejor.

8.6. Qué función cumplen RR. HH., RR. LL., PRL, compliance, systems y facilities

Las áreas transversales cumplen la función de marco estructural de garantías⁽⁷⁷⁾, formalización, soporte y estabilización institucional. No están por encima del fenómeno organizativo ni fuera de él; forman parte de la forma en que la empresa se protege de sí misma cuando la operativa se tensa. Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Prevención de Riesgos Laborales, compliance, systems, facilities y otras estructuras equivalentes no deberían actuar como capas burocráticas superpuestas, sino como piezas que hacen posible que lo importante tenga rastro, que los derechos no dependan exclusivamente del mando local y que la complejidad no termine produciendo zonas de baja protección institucional.

Cada una de estas áreas participa de una manera específica. RR. HH. y RR. LL. ordenan parte del contenedor contractual y relacional; PRL protege frente a deterioros y riesgos que no deberían

(76) Chandler (1962) muestra cómo la estructura empresarial se reconfigura alrededor de decisiones de prioridad, recursos y coordinación. Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

(77) Power (1997) analiza la expansión de auditoría, verificación y formalización como parte del marco institucional de control y garantía. Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.

naturalizarse; compliance ayuda a que la autoridad no quede completamente desanclada del marco; systems sostiene la arquitectura técnica que permite trazabilidad, acceso y memoria; facilities articula y coordina la dimensión material e infraestructural del sistema. Su función común es impedir que la organización quede completamente capturada por su urgencia operativa.

El problema aparece cuando estas áreas se diseñan para el promedio cómodo de la empresa y no para sus zonas de mayor complejidad. Entonces la protección existe, sí, pero de manera desigual. Los procedimientos son válidos para casi todos menos para donde más harían falta. Las herramientas registran bien ciertos tiempos y mal otros. Los sistemas comunes integran a los departamentos de oficina y dejan fuera a los espacios de mayor compresión. Una arquitectura coherente exige que estas áreas no se limiten a administrar el contenedor formal, sino que se aseguren de que ese contenedor toca realmente la operación donde más se juega la integridad del sistema.

8.7. Qué no debe recaer estructuralmente sobre cada capa

Tan importante como definir la función de cada nivel es definir qué no debe recaer estructuralmente sobre él. Cuando esta delimitación no existe, la empresa tiende a desplazar costes hacia abajo⁽⁷⁸⁾, hacia los bordes o hacia las capas con menor capacidad de defensa simbólica.

Sobre el nivel de sostenimiento material e infraestructural no debería recaer la invisibilidad funcional ni la lógica de intervenir solo cuando ya hay deterioro evidente. Tampoco debería recaer sobre esta capa el desprecio jerárquico de quienes confunden centralidad narrativa con centralidad estructural. Una organización que trata a este nivel como resto logístico degrada su propio principio de realidad.

Sobre la primera línea operativa visible no debería recaer la absorción crónica de ambigüedad, de sobretiempo incierto, de fallos de cobertura, de mala integración de sistemas ni de presión informal por canales opacos. Tampoco debería recaer sobre ella la gestión moral de desigualdades internas que la organización no ha resuelto en diseño.

Sobre los mandos intermedios no debería recaer la tarea de sostener con parche permanente lo que ya es problema de estructura. No deberían ser administradores crónicos de excepciones ni jueces silenciosos de conflictos entre derechos y cobertura. Menos aún deberían cargar con la responsabilidad de producir estabilidad a costa de ocultar la fragilidad del sistema.

Sobre los head managers no debería recaer la expectativa implícita de higienizar la realidad para proteger indicadores o evitar ruido político. Su función no es desactivar la verdad de la operación, sino traducirla con suficiente densidad como para que la organización pueda actuar con criterio.

Sobre los directores de departamento no debería recaer una lectura construida solo sobre agregados ni una dependencia total del filtro que sube desde abajo. Tampoco debería ser legítimo que deleguen indefinidamente en niveles inferiores la corrección de problemas que ya han demostrado ser estructurales.

Y sobre las áreas transversales no debería recaer una concepción meramente formal de su papel. No deberían limitarse a custodiar el procedimiento si el procedimiento no alcanza a las zonas más

⁽⁷⁸⁾ Herd y Moynihan (2018) desarrollan el concepto de carga administrativa y muestran cómo los costes de los procedimientos pueden desplazarse hacia quienes tienen menos margen de defensa. Herd, P., & Moynihan, D. P. (2018). *Administrative Burden: Policymaking by Other Means*. New York, NY: Russell Sage Foundation.

exigentes del sistema. Su función no es certificar existencia documental, sino asegurar protección institucional efectiva.

8.8. Cómo evitar desplazamientos injustos de coste entre niveles

Una organización madura no elimina todos los costes de operar; lo que sí puede y debe hacer es evitar que esos costes se desplacen siempre hacia las mismas capas sin visibilidad, sin trazabilidad y sin legitimación clara. Evitar desplazamientos injustos de coste es, en el fondo, una forma de justicia estructural. Supone reconocer que la presión, la urgencia, la complejidad y la variabilidad son reales, pero que no pueden seguir resolviéndose mediante un pacto tácito por el cual la base absorbe, los mandos amortiguan, los niveles medios filtran, la dirección decide sobre una imagen ya suavizada y las áreas transversales formalizan después lo que no tocaron a tiempo.

- El primer principio para evitar ese desplazamiento es la visibilidad. Un coste no redistribuido, no reconocido o no registrado tiende a naturalizarse⁽⁷⁹⁾. Por eso, el sobretiempo, la pausa no disfrutada, la saturación localizada, la exclusión de sistemas, la sobrecarga de traducción, el filtrado excesivo o el deterioro material deben dejar rastro suficiente como para poder ser leídos como hechos de diseño y no como simple malestar subjetivo.

- El segundo principio es la simetría de protección. Si un nivel recibe más exigencia, más exposición o más variabilidad, debería recibir también más soporte estructural⁽⁸⁰⁾, no menos. Allí donde sucede lo contrario —más presión con menos herramientas, más control con menos margen, más deber con menos protección— la empresa genera una asimetría que tarde o temprano se transforma en resentimiento, silencio o degradación de calidad.

- El tercer principio es la revisión por patrón y no solo por incidente. Muchos desplazamientos injustos se mantienen porque cada episodio se trata como caso separado. Cuando la organización agrupa recurrencias por franja, canal, idioma, turno, tipo de gestión o capa implicada, empieza a ver dónde está soportando siempre el mismo nodo lo que el diseño no quiere nombrar.

- El cuarto principio es la reciprocidad estructural. Ningún nivel debería poder ejercer presión relevante sin dejar rastro suficiente ni pedir adaptación continua sin asumir el rediseño que esa adaptación exige. La autoridad se legitima no solo por su posición, sino por la responsabilidad con que devuelve al sistema parte del coste que impone.

- Y el quinto principio es la reintegración. No basta con detectar dónde se ha desplazado un coste; hace falta corregirlo devolviéndolo al nivel que debe absorberlo estructuralmente. A veces eso significará rediseñar coberturas; otras, integrar sistemas; otras, abrir canales de retorno; otras, reforzar garantías o recalibrar marcos. Lo decisivo es que el sistema no siga resolviendo su complejidad a costa de las mismas capas una y otra vez. Cuando logra evitar eso, deja de funcionar por desgaste acumulado y empieza, de verdad, a organizarse.

(79) Star y Strauss (1999) estudian la ecología del trabajo visible e invisible y muestran cómo ciertas cargas quedan fuera de reconocimiento y registro. Star, S. L., & Strauss, A. (1999). *Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. Computer Supported Cooperative Work*, 8(1–2), 9–30.

(80) Bakker y Demerouti (2007) formulan el modelo de demandas y recursos laborales y muestran que el aumento de exigencias requiere recursos suficientes para sostener desempeño y salud. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands–resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Tabla 1. Roles y responsabilidades por nivel organizativo en una estructura corporativa coherente

Nivel organizativo	Función estructural principal	Qué debe sostener el nivel	Qué no debe recaer estructuralmente sobre el nivel
Sostenimiento material e infraestructural	Habitabilidad y continuidad basal	Un entorno seguro, mantenido, utilizable y materialmente estable; detección temprana de degradación; continuidad del contenedor físico	Invisibilidad funcional; intervención puramente reactiva; desprecio jerárquico; tratamiento como periferia prescindible
Primera línea operativa visible	Verdad operativa directa	Ejecución del servicio, cierre con calidad, señalización de patrones y contacto en tiempo real con la demanda	Absorción crónica de ambigüedad; sobretiempo incierto; gestión por canales opacos; infracobertura estructural
Mandos intermedios	Traducción y coordinación local	Redistribución de carga, guía de proximidad, detección de recurrencias y estabilización táctica	Parcheo permanente; amortiguación silenciosa de fragilidad estructural; gestión en solitario de tensiones no resueltas entre derechos y cobertura
Head managers	Lectura de patrones y traducción vertical	Comparación entre equipos, elevación de señales estructurales, priorización y fidelidad del retorno	Higienizar la realidad para proteger KPIs o estabilidad aparente; reducir patrones recurrentes a ruido local
Dirección de departamento	Gobernanza estructural y reasignación	Redistribución de recursos, corrección de asimetrías y resincronización del departamento	Gobernar solo desde agregados; delegación indefinida hacia abajo de problemas estructurales
Áreas transversales de garantía	Marco de garantías	Trazabilidad, protección institucional, integración de sistemas, legitimidad procedimental y coordinación del soporte material	Cumplimiento meramente formal desligado de las zonas operativas más complejas de la organización

Nota. Los niveles son lugares funcionales y no solo posiciones formales; en la práctica, una misma persona puede encarnar parcialmente más de un nivel, especialmente en organizaciones pequeñas.

9. Sistema de medición, auditoría y verificación

Toda arquitectura institucional que aspire a corregir de verdad una organización necesita responder a una cuestión decisiva: cómo distinguir entre una mejora real y una mejora solo declarada. La empresa contemporánea dispone cada vez de más indicadores, más trazas, más dashboards y más procedimientos de control; sin embargo, esa abundancia no garantiza por sí misma una mejor comprensión del sistema. En muchos casos, lo que aumenta no es la legibilidad, sino la cantidad de contenedor. Por eso, el problema de la medición no es solo cuántos datos se recogen, sino qué forma permiten ver, desde qué niveles, con qué trazabilidad y con qué capacidad para devolver al sistema un criterio más fino de corrección.

El sistema de medición que aquí se propone no pretende sustituir el juicio organizativo ni convertir la complejidad institucional en una puntuación única. Su función es más exigente y más sobria: hacer menos ciego al sistema respecto de sí mismo, de manera que la lectura de sus tensiones no dependa exclusivamente del síntoma más ruidoso, del filtro jerárquico dominante o del promedio que borra las asimetrías. A efectos de este ensayo, la observación estructural se centrará en quince funciones operativas (S1–S15), organizadas en cinco bloques triádicos, mientras que S16 se leerá como expresión máxima emergente del conjunto, es decir, como la imagen sintética que resulta del grado de articulación efectiva entre las demás. La tarea de la medición no es, por tanto, “puntuar la organización”, sino construir una base suficientemente rigurosa para reconocer el perfil funcional del sistema y las trayectorias de mejora o deterioro que ese perfil produce.

Este sistema de medición descansa sobre cuatro principios. Primero, debe ser multinivel: distinguir entre base material, primera línea visible, mandos intermedios, head managers, dirección, áreas transversales y cualquier subestructura relevante. Segundo, debe ser multiforme: combinar indicadores materiales, temporales, relacionales, procedimentales y de resultado. Tercero, debe ser trazable: permitir reconstruir de dónde proviene cada señal, cómo se codifica y cómo se vincula a decisiones. Y cuarto, debe ser verificable por fruto: no limitarse a medir actividad o existencia formal, sino observar si el sistema gana claridad, reduce ruido, redistribuye mejor la carga y aumenta su capacidad de corregirse sin violencia estructural. En ese sentido, lo que se propone aquí no es una contabilidad total de la vida organizativa, sino una infraestructura prudente de lectura estructural.

9.1. Indicadores por función estructural

La primera capa del sistema de medición consiste en construir indicadores para las quince funciones operativas, manteniendo visible su organización en cinco bloques triádicos. Esta agrupación no solo respeta la lógica interna de la arquitectura; también facilita una lectura más ordenada⁽⁸¹⁾ del sistema, evitando que quince listas desconectadas acaben ocultando lo que en realidad se sostiene por bloques de relación.

En el primer bloque triádico —base habitable, pertenencia basal e integridad del contenedor— los indicadores deben captar si la organización dispone de una base material suficiente, si el ingreso al sistema se realiza sin humillación estructural y si el contenedor institucional protege realmente frente a arbitrariedad y degradación. Aquí interesa medir, entre otras cosas, la disponibilidad

(81) Tukey (1977) propone el análisis exploratorio como práctica orientada a hacer visibles patrones, asimetrías y anomalías antes de reducir el fenómeno a un índice único.
Tukey, J. W. (1977). *Exploratory Data Analysis*. Reading, MA: Addison-Wesley.

material de recursos, la proporción entre mantenimiento preventivo y correctivo, la recurrencia de incidencias físicas no resueltas, la calidad del onboarding, el acceso inicial a información mínima útil, la presencia de trato degradante o instrumental en la integración, y el grado en que las instrucciones relevantes⁽⁸²⁾ y las decisiones operativas circulan dentro o fuera de cauces protegidos. Este primer bloque permite observar si la organización ofrece un suelo real sobre el que el resto de funciones pueda sostenerse sin ruido basal excesivo.

En el segundo bloque triádico —equilibrio dinámico del tiempo, memoria institucional trazable y crecimiento con coherencia— la medición debe centrarse en cómo la empresa administra tiempo, recorrido y expansión. Aquí resultan clave indicadores como pausas programadas frente a pausas realmente disfrutadas, tiempo medio entre tareas, proporción entre sobretiempo producido y sobretiempo reconocido, calidad reconstructiva de la memoria institucional, dependencia de personas concretas como “archivo vivo”, repetición de incidencias por falta de registro útil, asimetría de integración entre áreas cuando se despliegan nuevas herramientas o procedimientos, y número de excepciones permanentes que un crecimiento aparentemente exitoso deja detrás. Este bloque muestra si la organización gana complejidad con forma o si la está ganando a costa de más opacidad y más fricción.

En el tercer bloque triádico —redistribución de tensión, reconocimiento de umbrales y núcleo operativo— los indicadores deben mostrar si la carga se concentra, si el sistema detecta a tiempo sus señales de fragilidad y si existe un centro funcional capaz de acumular historia, leer patrones y devolver reconfiguración. Aquí interesa medir concentración de sobretiempo, saturación localizada por equipo, idioma o franja, bloqueos recurrentes de descanso, velocidad con la que una señal débil asciende a revisión, frecuencia con la que un patrón es tratado como incidente aislado y tiempo medio entre detección de una recurrencia y decisión estructural. También resulta útil medir la existencia y calidad de espacios de revisión estables, el seguimiento de decisiones correctoras y la capacidad del centro para redistribuir recursos, no solo para emitir criterio.

En el cuarto bloque triádico —adaptación continua, resonancia cultural e interconexión real— el foco pasa a la relación entre cambio, cultura y red. Los indicadores aquí deben captar si el sistema se adapta sin arbitrariedad, si el discurso cultural mantiene suficiente continuidad con la práctica y si las capas y áreas están realmente conectadas. Esto incluye, por ejemplo, frecuencia de cambios relevantes sin explicación suficiente, número de ajustes revertidos, existencia de pilotos previos a despliegues amplios, distancia entre cultura declarada y experiencia observada, uso creciente o decreciente de canales opacos, tiempo de resolución de asuntos que exigen varias áreas, dependencia de personas-puente para que lo obvio circule y acceso desigual a espacios de síntesis o decisión según turno, franja o proximidad al centro narrativo del sistema.

En el quinto bloque triádico —organización compleja integrada, gestión de volumen y marco estructural de garantías— los indicadores deben observar si la complejidad se integra o se fragmenta, si el volumen se absorbe sin saturar y si las garantías llegan realmente donde más se necesitan. Aquí conviene medir duplicidades de proceso, contradicciones entre procedimientos, necesidad de ensamblaje informal entre áreas, backlog y volatilidad de flujo, presión sostenida sobre cierre y recuperación, caída de calidad bajo alta demanda, igualdad efectiva de acceso a garantías, tiempos de

(82) Allen y Starr (1982) desarrollan una lectura jerárquica y anidada de los sistemas complejos, donde distintos niveles de organización requieren observación diferenciada. Allen, T. F. H., & Starr, T. B. (1982). *Hierarchy: Perspectives for Ecological Complexity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

respuesta de los circuitos de revisión y penetración real de las áreas transversales en los entornos más complejos. Este bloque hace visible si la organización sostiene su escala con forma o simplemente la soporta con mayor ruido y más coste invisible.

La utilidad de esta lectura por bloques es doble. Por un lado, respeta la organización interna de las funciones. Por otro, permite observar si la empresa presenta déficits aislados o si arrastra debilidades agrupadas, lo que suele ser señal de problemas más estructurales. Una organización puede, por ejemplo, tener aceptable memoria formal y, sin embargo, mostrar grandes fallos en el bloque de adaptación–resonancia–interconexión; o puede mantener un marco de garantías robusto sobre el papel, mientras el bloque basal sigue fuertemente deteriorado. La lectura triádica ayuda a ver estas configuraciones sin perder la posibilidad de descender después a cada función concreta.

Tabla 2. Familias de indicadores por bloque triádico en la auditoría corporativa de coherencia multinivel

Bloque triádico	Funciones	Pregunta central de auditoría	Familias ilustrativas de indicadores
Bloque I — Base, pertenencia e integridad	S1–S3	¿Proporciona la organización un contenedor habitable y protector?	Mantenimiento preventivo frente a correctivo; recurrencia de incidencias físicas no resueltas; calidad del onboarding; acceso a información básica; proporción de instrucciones relevantes que ocurren fuera de canal
Bloque II — Tiempo, memoria y crecimiento	S4–S6	¿Gestiona la organización el tiempo y la expansión sin violencia temporal ni opacidad institucional?	Pausas previstas frente a pausas reales; sobretiempo reconocido frente a sobretiempo generado; reconstruibilidad de los registros; dependencia de “archivos vivos”; excepciones permanentes dejadas por el crecimiento
Bloque III — Redistribución, umbral y núcleo operativo	S7–S9	¿Detecta el sistema la concentración de tensión y responde antes de la ruptura?	Concentración de sobrecarga por equipo, turno, idioma o cola; frecuencia de pausas bloqueadas; tiempo de escalado de señales débiles; tiempo entre detección de patrón y acción estructural; calidad de los espacios estables de revisión
Bloque IV — Adaptación, resonancia e interconexión	S10–S12	¿Permanece el cambio legible y culturalmente consistente entre capas y áreas?	Frecuencia de cambios sin explicación suficiente; reversiones tras despliegue; cobertura de pilotos; brecha entre cultura declarada y práctica observada; dependencia de personas-puente; patrones de coordinación fuera de canal
Bloque V — Integración, volumen y garantías	S13–S15	¿Se mantiene la escala integrada y protegida bajo presión?	Duplicidad de procesos; volatilidad del backlog; caída de calidad bajo demanda pico; acceso desigual a garantías; tiempos de respuesta de circuitos de revisión; penetración de la protección transversal en zonas complejas

Nota. La S16 queda excluida de la rejilla de auditoría porque se trata como expresión máxima emergente del conjunto y no como función operativa de rango equivalente.

9.2. Indicadores por nivel organizativo

La segunda capa del sistema de medición consiste en observar la organización por niveles. Esto resulta imprescindible porque una misma función puede estar razonablemente desarrollada en una parte del sistema y muy debilitada en otra. Además, la organización es recursiva: una misma lógica funcional puede reaparecer dentro de un equipo, dentro de un departamento o dentro de una dirección de segundo orden. Por eso, la medición por niveles no debe leerse como taxonomía rígida, sino como corte analítico del sistema en sus escalas empíricas más relevantes.

En el nivel de sostenimiento material e infraestructural, los indicadores deberían captar habitabilidad, tiempos de resolución de incidencias, proporción entre mantenimiento preventivo y correctivo, recurrencia de deterioros, disponibilidad de recursos físicos, trazabilidad del soporte material y grado de inclusión de esta capa en los circuitos de revisión. Aquí importa tanto la calidad del entorno como el reconocimiento estructural de quienes lo sostienen.

En la primera línea operativa visible, los indicadores deben observar carga real, transición entre tareas, pausas efectivas, cierre de jornada, trazabilidad de instrucciones, uso de privados para gestión relevante, acceso a apoyo operativo y capacidad de elevar patrones sin exposición desproporcionada. Esta capa suele mostrar con gran claridad la distancia entre arquitectura formal y experiencia real del sistema.

En los mandos intermedios, conviene medir volumen simultáneo de funciones, tiempo consumido por reacción frente a tiempo disponible para análisis, frecuencia con la que compensan déficits estructurales de forma informal, capacidad de registrar recurrencias y margen real para aplicar reglas sin entrar constantemente en lógica de parche. Este nivel es particularmente útil para medir cuánto del aparente orden organizativo está siendo sostenido por amortiguación silenciosa.

En los head managers, los indicadores deberían centrarse en la lectura de patrones, la calidad de la traducción vertical, la proporción entre incidencias que escalan como ruido y aquellas que se reconocen como problema de diseño, y la fidelidad con que el retorno del sistema llega a dirección. Aquí interesa menos la actividad de gestión en abstracto que la calidad del filtro estructural.

En la dirección de departamento o de segundo orden, deben observarse la capacidad de reasignar recursos, la sensibilidad frente a asimetrías, el tiempo entre patrón detectado y rediseño, la calidad del retorno que recibe y la distancia entre prioridad declarada y corrección estructural efectiva. Una dirección puede estar saturada de indicadores y, sin embargo, carecer de información suficiente para ver qué parte de su estabilidad depende de absorción desigual.

En las áreas transversales, la medición debe observar no solo existencia formal, sino llegada real de sus garantías: integración de sistemas comunes, igualdad de acceso, tiempos de respuesta, penetración en zonas complejas, independencia suficiente de la revisión y calidad del soporte que prestan a la operación real. Aquí es muy importante distinguir entre un área transversal presente en el organigrama y un área transversal que realmente toca la zona crítica del sistema.

9.3. Indicadores de ruido, fricción y cierre discursivo

Una parte esencial del sistema de auditoría debe concentrarse en aquello que las organizaciones suelen percibir de forma intuitiva, pero miden mal: ruido estructural, fricción y cierre discursivo. El ruido puede observarse en instrucciones que se pisan, reenvíos innecesarios, duplicidades de reporte, dependencia de canales paralelos, aumento del retrabajo, necesidad de reinterpretación local para que algo global funcione y pérdida de claridad en recorridos de decisión. Cuanto más ruido acumula el sistema, más energía consume sin ganar organización.

La fricción se manifiesta cuando capas, áreas o tiempos chocan de manera reiterada sin que el sistema convierta ese choque en rediseño. Puede medirse a través de bloqueos recurrentes, conflictos repetidos entre derechos legítimos y cobertura insuficiente, sobrecarga de ciertas franjas, dependencia de arreglos laterales o escalados que no corrigen la causa. Lo importante aquí es no confundir toda tensión con mala salud: la fricción relevante es aquella que el sistema produce por mala articulación, no la que surge de la mera existencia de complejidad o diferencia.

El cierre discursivo es más sutil, pero igualmente importante. Puede detectarse en caída de la

participación en espacios de revisión, disminución de señales ascendentes desde ciertas capas, abandono de canales formales por falta de expectativa de efecto, aumento del lenguaje moralizante para cerrar patrones estructurales o reducción de la discrepancia explícita mientras se mantienen o empeoran los síntomas de fondo. Un sistema muy silencioso⁽⁸³⁾ no es necesariamente un sistema más estable; puede ser uno donde la palabra ha dejado de considerarse cauce útil de corrección.

9.4. Indicadores de habitabilidad material y soporte basal

Dada la centralidad de la base material en este ensayo, conviene aislar una familia específica de indicadores para ella. Entre los más relevantes se encuentran: tiempo medio de resolución de incidencias físicas, proporción de mantenimiento preventivo frente a correctivo, recurrencia de fallos en el mismo entorno, disponibilidad de medios y suministros críticos, afectación operativa derivada del deterioro material y presencia o ausencia de esta capa en circuitos de revisión donde su información sería pertinente.

También es importante observar el grado de reconocimiento institucional de esta dimensión. Eso puede medirse en si las incidencias materiales son tratadas como cuestión organizativa o como ruido logístico, en si la capa material tiene voz en la revisión de problemas recurrentes, y en si el sistema exige de ella invisibilidad como criterio de calidad. Una base material madura no es solo la que falla poco; es aquella que está suficientemente integrada⁽⁸⁴⁾ en el sistema como para que su deterioro no deba llegar a extremos visibles antes de ser reconocido.

9.5. Indicadores de descanso real, trazabilidad y equidad temporal

La medición del tiempo debe diferenciar al menos tres planos: descanso real, trazabilidad temporal y equidad temporal.

En descanso real, los indicadores principales son pausas previstas frente a pausas realmente disfrutadas, frecuencia de pausas bloqueadas por cobertura o flujo, duración de la transición entre tareas y margen real de cierre antes de entrar en una nueva exigencia. Medir solo la existencia formal de la pausa produce una imagen ilusoria de protección.

En trazabilidad temporal, interesa observar sobretiempo producido frente a sobretiempo reconocido, tiempo de demora en el reconocimiento, porcentaje de cierres tardíos integrados automáticamente en sistema y grado de dependencia del mando para que el tiempo “cuente”. Aquí se ve con claridad si la organización sabe registrar también la deuda que genera y no solo la disciplina que exige.

En equidad temporal, lo importante es comparar capas y áreas: diferencia en elasticidad informal del tiempo, distribución desigual de sobreesfuerzo, concentración de finales de turno porosos sobre los mismos perfiles, exposición diferencial al fuera de turno y contacto por privado con exigencias operativas. Una empresa se vuelve legible temporalmente cuando empieza a tratar el tiempo no solo como variable de exigencia, sino también como variable de dignidad⁽⁸⁵⁾ y de justicia interna.

(83) Pinder y Harlos (2001) distinguen formas de silencio organizacional ligadas al miedo y a la resignación ante injusticia percibida. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.

(84) Evans y McCoy (1998) estudian el papel del entorno construido en la salud y en la experiencia humana del espacio de trabajo. Evans, G. W., & McCoy, J. M. (1998). When buildings don't work: The role of architecture in human health. *Journal of Environmental Psychology*, 18(1), 85–94.

(85) Perlow (1999) analiza la organización social del tiempo de trabajo y la distribución interna de la escasez temporal en la empresa. Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–81.

9.6. Indicadores de cobertura, saturación y redistribución

La cobertura no debería medirse como mera plantilla nominal, sino como capacidad efectiva de absorción⁽⁸⁶⁾. Esto exige cruzar personas disponibles, franjas, idiomas, tipos de gestión, carga real y variabilidad del flujo. Los indicadores clave aquí son saturación localizada, backlog, recurrencia de cierres tardíos sobre los mismos nodos, frecuencia con que se pierden pausas por cobertura insuficiente, concentración de carga por turno y proporción entre demanda y capacidad real de cierre.

La redistribución, por su parte, se observa mejor mediante indicadores de concentración. Qué porcentaje del sobretiempo, de las incidencias críticas, de la pérdida de descanso o de la absorción de excepciones recae siempre sobre los mismos perfiles; qué capas soportan sistemáticamente más tensión sin recibir más soporte estructural; y cómo se comporta el sistema cuando aparecen derechos legítimos, bajas, vacaciones o picos de volumen. Una empresa que mide bien cobertura y redistribución deja de interpretar como rareza individual lo que en realidad es señal de diseño insuficiente.

9.7. Matriz de coherencia corporativa multinivel

Para evitar que la auditoría se disperse en una acumulación de señales inconexas, conviene construir una matriz de coherencia corporativa multinivel. Su función no es producir una cifra mágica⁽⁸⁷⁾, sino permitir una lectura cruzada entre funciones operativas y niveles empíricos del sistema. La matriz trabajará con quince filas, correspondientes a S1–S15, organizadas en cinco bloques triádicos. Esto permite leer el sistema tanto función por función como por bloques:

(1) Base, pertenencia e integridad.

(2) Equilibrio temporal, memoria y crecimiento.

(3) Redistribución, umbral y núcleo operativo.

(4) Adaptación, resonancia e interconexión.

(5) Integración, volumen y garantías.

Las columnas corresponderán a los niveles o subestructuras analizadas: sostenimiento material e infraestructural, primera línea visible, mandos intermedios, head managers, dirección de departamento o de segundo orden, áreas transversales, y cualquier unidad adicional que el caso requiera. Esto es importante porque la matriz no debe congelar la empresa en una sola escala. Puede aplicarse tanto al conjunto como a un área, a un equipo, a una franja o a una estructura de segundo orden, siempre que se mantenga constante el criterio de observación.

La codificación básica de cada celda seguirá la escala 0–3 definida en la metodología general:

0 --> para ausencia, opacidad o colapso funcional relevante;

(86) Hopp y Spearman (2008) formalizan relaciones entre flujo, carga, variabilidad, backlog y capacidad efectiva en sistemas operativos complejos. Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2008). *Factory Physics* (3rd ed.). Long Grove, IL: Waveland Press.

(87) Nardo et al. (2008) sistematizan la construcción de indicadores compuestos y subrayan la necesidad de combinar puntuación, evidencia, comparabilidad y criterio de agregación. Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffman, A., & Giovannini, E. (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. Paris: OECD.

- 1 --> para presencia débil, meramente formal o muy frágil;
- 2 --> para presencia parcial, inestable o desigualmente distribuida;
- 3 --> para presencia sólida, operativa e integrada.

Lo importante no será solo la puntuación aislada, sino la tendencia, la concentración de déficits, la diferencia entre áreas y la calidad del rastro empírico que la sustenta.

La S16 no se incorporará como fila equivalente dentro de la matriz, ya que no representa una función operativa del mismo rango, sino la expresión máxima emergente del conjunto. Su lectura se realizará posteriormente como síntesis estructural: la imagen global de coherencia que resulta del modo en que S1–S15 se articulan entre sí. En ese sentido, la matriz organiza el trabajo sobre las funciones operativas; la S16 expresa el resultado visible de esa articulación.

Esta matriz de auditoría interna no reemplaza la Escala CU, sino que constituye una capa de captura, ordenación y estructuración de observables corporativos destinada a alimentarla posteriormente. Dicho de otro modo: la matriz permite construir un perfil funcional del sistema; la Escala CU y otras herramientas de normalización o visualización pueden operar después sobre ese perfil para comparación, síntesis o lectura más general, sin necesidad de reexponer aquí su formalización específica. Así se evita tanto la duplicación teórica como la falsa impresión de que una matriz organizativa interna sustituye un módulo comparativo más amplio.

9.8. Umbrales de alerta, fragilidad y crisis

Toda medición organizativa útil necesita traducirse a umbrales de acción. No basta con saber que algo va mal; hace falta distinguir cuándo una señal pide observación, cuándo revela fragilidad creciente⁽⁸⁸⁾ y cuándo ya exige intervención estructural urgente. En este ensayo se propone trabajar, al menos, con tres umbrales.

El umbral de alerta aparece cuando ciertos indicadores empiezan a desviarse de forma consistente, aunque el sistema todavía compense razonablemente: pausas que comienzan a bloquearse con frecuencia, aumento del uso de privado para gestión operativa, concentración creciente de cierres tardíos, deterioros materiales repetidos o aumento del retrabajo por contradicción de criterio. Aquí el objetivo no es dramatizar, sino activar lectura antes de que la anomalía se normalice.

El umbral de fragilidad aparece cuando la desviación ya no es marginal y empieza a reorganizar la conducta de las capas: equipos que dejan de escalar porque no esperan retorno útil, mandos intermedios que compensan en silencio, turnos que dejan de rotar de facto, sobretiempos que solo cuentan si alguien los pelea y áreas transversales que funcionan bien en zonas cómodas, pero mal en los espacios críticos. Aquí la organización todavía puede corregir sin ruptura, pero ya no puede seguir interpretando el fenómeno como suma de casos.

El umbral de crisis aparece cuando el sistema pierde capacidad de reconocer el problema desde dentro y necesita intervención clara para no seguir degradándose. Suele combinar varias señales:

(88) Holling (1973) distingue estabilidad y resiliencia y formula la relevancia de los umbrales a partir de los cuales un sistema cambia de régimen. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.

opacidad extendida de canales, caída fuerte de la voz ascendente, sobrecarga sistemática de los mismos nodos, fractura abierta entre cultura declarada y práctica, uso normalizado de excepción como regla y una sensación interna de que casi todo funciona gracias a absorción desigual. El valor de distinguir estos tres umbrales está en que obliga a ligar medición y gobierno, y no solo medición y reporte.

9.9. Dashboard ejecutivo y revisión periódica

Para que el sistema de medición sea útil, necesita una traducción gobernable. Esa traducción puede adoptar la forma de un dashboard ejecutivo, pero no de cualquier dashboard. Si solo reproduce productividad, backlog y cumplimiento formal, seguirá reforzando la ceguera⁽⁸⁹⁾ del sistema sobre sí mismo. El panel ejecutivo debe combinar indicadores de resultado con indicadores estructurales: habitabilidad, tiempo real, trazabilidad, concentración de saturación, desigualdad temporal, calidad del retorno, uso efectivo de garantías y distancia entre discurso y práctica.

No todas las señales requieren la misma periodicidad. Algunas necesitan revisión semanal o quincenal —pausas bloqueadas, uso de privado en cuestiones operativas, saturación por franja, finales de turno porosos—. Otras exigen revisión mensual o trimestral, como integración de nuevas herramientas, cronificación de turnos, deterioro material repetido, calidad del retorno entre niveles o brecha entre cultura declarada y experiencia efectiva. Lo importante es que cada revisión esté vinculada a una decisión posible, no a mera acumulación de datos.

Un buen dashboard no solo muestra estado; muestra también tendencia, concentración, responsable, escala afectada y recorrido de corrección. Además, debería poder dialogar con las herramientas de visualización y normalización que la organización ya tenga desplegadas, siempre que estas no sustituyan el análisis por espectacularidad gráfica. La visualización tiene valor cuando hace visible el patrón; lo pierde cuando se convierte en nueva capa de opacidad amable.

9.10. Verificación práctica frente a “medidas de papel”

El último paso del sistema de auditoría consiste en evitar que toda esta arquitectura termine produciendo nuevas “medidas de papel”. Verificar de verdad implica construir un contraste entre lo que la organización declara haber implantado y lo que el sistema realmente vive bajo presión. La única forma de hacerlo con seriedad es mediante triangulación⁽⁹⁰⁾.

Una medida debe verificarse, al menos, en cuatro planos. Primero, en su existencia formal: que haya criterio, procedimiento, herramienta o circuito. Segundo, en su uso real: que las personas implicadas puedan acceder a ella y no dependan de favores o heroicidades para que funcione. Tercero, en su efecto observable: que cambie algo en tiempos, carga, trazabilidad, voz, redistribución o calidad relacional. Y cuarto, en su resistencia bajo presión: que no desaparezca precisamente cuando más falta hace, es decir, en las zonas y momentos de mayor complejidad operativa.

La verificación requiere además comparar fuentes distintas: trazas de sistema, observación de recorridos, documentación, experiencia por capas, evolución temporal y resultado posterior. Una organización madura no se da por satisfecha porque una medida exista; se pregunta si el sistema

(89) Few (2006) define el dashboard como herramienta de síntesis para el seguimiento de indicadores críticos orientada a decisión y no a saturación visual. Few, S. (2006). *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

(90) Patton (1999) formula la triangulación como contraste entre fuentes, métodos y perspectivas para aumentar la credibilidad analítica. Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189–1208.

necesita menos opacidad, menos amortiguación silenciosa y menos desgaste desigual desde que esa medida fue implantada. Solo ahí la auditoría deja de ser autodescripción y empieza a operar como criterio real de verdad organizativa.

10. Implantación de la arquitectura corporativa

Diseñar una arquitectura corporativa coherente es una tarea exigente; implantarla sin convertirla en una nueva capa de retórica o de burocracia ceremonial lo es todavía más. La cuestión ya no es qué funciones necesita una organización ni cómo medirlas, sino cómo introducir cambios reales en un sistema que sigue trabajando, que sigue produciendo y que, al mismo tiempo, arrastra inercias, filtros, asimetrías de poder y desigualdades de lectura entre capas. Implantar esta arquitectura no puede plantearse como una campaña de comunicación ni como un simple despliegue lineal de herramientas. Requiere una secuencia ordenada, incremental, multiescala⁽⁹¹⁾ y verificable, capaz de modificar el funcionamiento sin desorganizar la continuidad ni declarar éxito antes de que la realidad haya cambiado.

La lógica general de implantación descansa aquí sobre una premisa básica: los sistemas complejos no se corrigen por imposición simple, sino por lectura contextual, pilotaje prudente, despliegue escalonado y reajuste continuo. Además, dado que las funciones operativas se distribuyen recursivamente y pueden reaparecer en cualquier subestructura, la implantación no debe pensarse solo “de arriba abajo”. Puede comenzar en una subunidad, en una franja, en una dirección de segundo orden o en un circuito transversal, siempre que el diseño mantenga clara la relación entre el nivel local y la arquitectura general. El principio rector es este: no debe implantarse nada a escala amplia que antes no haya sido comprendido en su contexto, probado bajo fricción real y auditado por el fruto que deja.

(91) Kotter (1995) describe errores recurrentes en los procesos de cambio y subraya la necesidad de secuencias visibles, escalonadas y sostenidas de transformación. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.

Tabla 3. Hoja de ruta de implantación para la arquitectura corporativa de coherencia multinivel

Fase	Propósito principal	Resultados típicos	Pregunta central de verificación
Fase diagnóstica	Construir una línea base del sistema real	Mapa estructural de presión, opacidad, asimetría, degradación y absorción desigual	¿Estamos viendo el sistema real o solo su versión oficial?
Fase de mapeo funcional	Traducir la evidencia a un perfil S1–S15	Matriz funcional multinivel y perfil inicial de coherencia corporativa	¿Qué funciones están debilitadas, sobredominan o existen solo de forma formal?
Fase piloto	Probar una intervención limitada bajo fricción real	Evidencia antes/después, rediseño local y resistencias identificadas	¿La intervención cambió realmente recorridos, tiempos, retorno o redistribución?
Fase de despliegue transversal	Escalar el modelo con adaptaciones locales controladas	Núcleo común de implantación, reglas mínimas y ajustes locales protegidos	¿Las adaptaciones locales conservan el principio estructural compartido?
Fase de auditoría y reajuste	Verificar resistencia bajo presión y corregir el diseño	Umbrales revisados, procedimientos corregidos e indicadores actualizados	¿La arquitectura sigue sosteniéndose cuando aumentan la urgencia y la variabilidad?
Formación de liderazgo y alfabetización estructural	Cambiar la capacidad de lectura de la organización	Formación diferenciada por nivel y mejora en la lectura de patrones	¿Nombran mejor los actores los patrones y amortiguan menos a ciegas?
Salvaguardas éticas, privacidad y no persecución	Proteger la limitación de finalidad y evitar usos indebidos del modelo	Reglas de acceso, uso restringido de datos, canales seguros de retorno y garantías de no represalia	¿Protege la arquitectura a las personas mientras lee el sistema?
Prevención del mito y la ceremonia	Mantener el modelo vinculado a observables y fruto	Responsables de cada medida, frecuencias de revisión, criterios de retirada y anclajes observables	¿Está cambiando el modelo el sistema, o solo su autodescripción?

Nota. Las fases son analíticamente distinguibles, pero en la práctica se solapan parcialmente y exigen iteración.

10.1. Fase diagnóstica

Toda implantación seria debe comenzar con una fase diagnóstica suficientemente amplia como para evitar dos errores clásicos: confundir percepción parcial con lectura estructural y diseñar soluciones a partir del problema más ruidoso en lugar del más determinante. El diagnóstico no puede limitarse a encuestas de clima ni a indicadores agregados de productividad. Debe construir una línea base⁽⁹²⁾ del sistema real, incluyendo entorno material, tiempos efectivos, canales operativos, cobertura, recorridos de decisión, experiencias diferenciadas por capa y puntos donde la carga se concentra o desaparece del registro.

Esta fase debería combinar varias fuentes. Por un lado, documentación formal: organigramas, cuadrantes, protocolos, sistemas de tiempo, procedimientos de escalado, mapas de canales, herramientas disponibles y marcos de garantía. Por otro, observación del funcionamiento real: cómo circula la instrucción, qué parte del trabajo se hace fuera de sistema, dónde se bloquea la pausa, qué equipos soportan más excepciones, cómo se distribuye el deterioro material, qué franjas viven más aisladas y qué capas filtran más información antes de que llegue arriba. Y, finalmente, contraste por

(92) Checkland (1981) formula la investigación sistémica como construcción de una base diagnóstica rica del problema antes del diseño de cambio. Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley & Sons.

niveles y subestructuras: personal de sostenimiento material, primera línea visible, mandos intermedios, head managers, direcciones de distinta escala y áreas transversales.

El resultado de esta fase no debería ser una lista de quejas ni un inventario de incidencias, sino un mapa estructural del sistema real. Ese mapa tendría que identificar, al menos, dónde se concentra el desgaste, dónde se pierde trazabilidad, dónde el tiempo deja de contar igual, dónde se rompe la interconexión entre capas y qué funciones operativas aparecen debilitadas, sobreactivadas o meramente formales. Solo sobre una lectura así se puede pasar con solvencia al mapeo funcional.

10.2. Fase de mapeo funcional del sistema real

Una vez levantada la línea base, la segunda fase consiste en traducir ese diagnóstico a un mapeo funcional del sistema. El objetivo aquí no es etiquetar áreas con nombres elegantes, sino construir un perfil que permita ver qué funciones sostienen hoy la organización, cuáles están debilitadas, cuáles sobredominan y cuáles existen solo en el discurso. A efectos metodológicos, este mapeo debe trabajar con S1–S15 como funciones operativas y con S16 como expresión emergente posterior del conjunto.

El mapeo debe hacerse a varias escalas⁽⁹³⁾. En una primera, se elabora un perfil general de la organización. En una segunda, ese perfil se replica por áreas, turnos, equipos o direcciones de segundo orden, para captar asimetrías internas. Y en una tercera, cuando sea necesario, se aplica a casos, escenas o recorridos concretos para comprender por qué ciertas tensiones reaparecen siempre en los mismos nodos. Esta lógica multiescala es importante porque la empresa no presenta una sola forma homogénea: puede haber subestructuras muy avanzadas y otras muy degradadas conviviendo dentro del mismo contenedor institucional.

El resultado de esta fase debería ser una matriz funcional viva, suficientemente clara como para orientar decisiones. En esta fase es perfectamente legítimo integrar la Escala CU y las herramientas de normalización o visualización ya disponibles, siempre que se utilicen como instrumentos de lectura y no como sustitutos del análisis. La relación entre mapeo funcional, matriz organizativa y escala comparativa debe ser complementaria: el mapeo ordena; la matriz densifica; la escala sintetiza o compara; y la visualización ayuda a percibir configuraciones que el texto disperso no deja ver bien.

10.3. Fase piloto

Ninguna arquitectura de este tipo debería desplegarse de golpe sobre toda la empresa. La tercera fase debe ser, necesariamente, una fase piloto. Pero no un piloto cosmético, elegido en la zona más cómoda para asegurar una implantación aparentemente exitosa, sino un piloto suficientemente realista como para someter la propuesta a fricción⁽⁹⁴⁾. El lugar elegido debería reunir varias condiciones: presión operativa significativa, señales claras de desalineamiento, posibilidad razonable de observación, actores dispuestos a participar y margen suficiente para comparar antes y después.

Dado el carácter recursivo del sistema, un piloto no tiene por qué ser necesariamente “un departamento completo”. Puede ser una subestructura relevante: un turno, una cola concreta, una unidad con fuerte dependencia de soporte material, una interfaz entre dos áreas, una cadena específica de gestión o una dirección agregadora con varios niveles internos. Lo importante es que

(93) Bar-Yam (1997) desarrolla una lectura multiescala de los sistemas complejos, donde un mismo sistema requiere mapas distintos según nivel y resolución. Bar-Yam, Y. (1997). *Dynamics of Complex Systems*. Boulder, CO: Westview Press.

(94) Rogers (2003) sitúa la experimentación limitada y la observabilidad de resultados entre los atributos que favorecen la adopción de una innovación. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

permita observar el despliegue de varias funciones a la vez y que la intervención no se reduzca a una sola dimensión aislada.

Durante esta fase conviene trabajar con pocas palancas, pero bien integradas. Por ejemplo: trazabilidad real de canal, protección del cierre de turno, revisión de cobertura localizada, mejora de acceso a voz por franja, integración del soporte material en el circuito de incidencias y un espacio estable de revisión operativa. Lo importante no es introducir muchas medidas, sino ver si al tocar ciertos nodos el sistema comienza o no a redistribuir mejor su tensión. Un piloto bien diseñado debería producir evidencia suficiente para responder a tres preguntas: qué ha cambiado de verdad, qué ha generado resistencia legítima y qué partes del diseño deben corregirse antes de escalarse.

10.4. Fase de despliegue transversal

Una vez corregido el piloto, la cuarta fase es el despliegue transversal. Aquí aparece un riesgo muy frecuente: pasar del piloto a un despliegue homogéneo y rígido, como si todas las áreas pudieran absorber del mismo modo la misma arquitectura. Ese error destruye el aprendizaje del piloto en el momento de escalarlo. El despliegue transversal debe combinar, por tanto, un núcleo común con adaptaciones locales controladas⁽⁹⁵⁾.

El núcleo común debería incluir aquellas reglas y estructuras que no pueden variar sin fracturar la coherencia general: criterios de trazabilidad, reglas mínimas sobre canal privado, reconocimiento del tiempo real, principio de soporte basal, circuitos de revisión, umbrales de alerta, integración mínima de áreas transversales y estándares de verificación. Sobre ese núcleo, cada unidad o subestructura puede ajustar procedimientos según flujo, horario, tipo de gestión, posición en la cadena o complejidad técnica, siempre que esas adaptaciones no destruyan el principio común ni reintroduzcan por la puerta de atrás aquello que el diseño pretende corregir.

El despliegue transversal exige también una gobernanza de implantación. No basta con anunciar un nuevo modelo y esperar que cada capa lo traduzca a su manera. Debe existir un núcleo de implantación con autoridad suficiente para coordinar tiempos, resolver fricciones entre áreas, revisar indicadores y proteger la consistencia del despliegue. Ese núcleo no debería operar como comité decorativo, sino como órgano de acompañamiento, reajuste y garantía de que la implantación no se convierte en una suma de interpretaciones dispersas o en un nuevo privilegio de las áreas ya más visibles.

10.5. Fase de auditoría y reajuste

La quinta fase es, en realidad, el punto donde muchas implantaciones fracasan: la auditoría y el reajuste. La tentación más común consiste en considerar que la implantación termina cuando se comunica la medida, cuando se forma a los mandos o cuando el dashboard empieza a mostrar actividad. En realidad, es justo ahí cuando empieza la prueba importante: comprobar si el sistema mantiene la nueva forma cuando vuelve a entrar en presión.

La auditoría debe evaluar no solo cumplimiento, sino resistencia estructural bajo condiciones

(95) Szulanski (1996) estudia las dificultades de transferir buenas prácticas dentro de la empresa y presta especial atención a la adaptación sin pérdida de consistencia. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27-43.

reales⁽⁹⁶⁾. Esto implica revisar si los canales siguen siendo trazables cuando la urgencia aumenta, si el descanso sigue siendo disfrutable cuando sube el volumen, si el sobretiempo se sigue reconociendo cuando el cierre del día se complica, si el mando intermedio deja realmente de amortiguar silenciosamente y si las áreas transversales llegan donde antes no llegaban. Una arquitectura que solo funciona en situación cómoda sigue siendo frágil.

El reajuste, por su parte, no debe entenderse como rectificación vergonzante, sino como parte natural de la implantación. Un diseño de esta naturaleza necesita corregirse a medida que el sistema devuelve retorno. En términos prácticos, esto significa que la organización no debe aferrarse a una forma porque “ya se implantó”, sino preguntarse con honestidad qué parte del diseño está produciendo fruto, qué parte solo existe en contenedor y qué parte necesita ser ajustada para no generar nuevas incoherencias. La combinación entre matriz funcional, Escala CU, umbrales y evidencia multifuente debería permitir precisamente ese trabajo de reajuste sin perder continuidad.

10.6. Formación de liderazgo y alfabetización estructural

Ninguna arquitectura organizativa nueva puede sostenerse sin una alfabetización estructural mínima de quienes deben operarla. Esto no equivale a una formación motivacional ni a una simple sensibilización. Significa enseñar a leer el sistema de otro modo. La implantación necesita que cada capa comprenda, al menos, qué función cumple dentro del conjunto, qué tipo de ruido o coste puede desplazar sin querer a otras capas y cómo distinguir entre incidencia local y patrón estructural.

La formación no debe ser igual para todos. El personal de sostenimiento material y la primera línea visible necesitan claridad sobre canales, tiempos, registro, acceso a apoyo, posibilidad de contraste y sentido de los cambios que afectan a su trabajo. Los mandos intermedios necesitan herramientas para leer recurrencias, evitar sesgos de atribución, registrar mejor sin colapsar y dejar de compensar en silencio lo que ya es falla de diseño. Los head managers necesitan formación en lectura de patrón, traducción vertical fiel y detección de amortiguación política. La dirección requiere alfabetización en asimetrías, no solo en agregados, y en cómo redistribuir sin quedarse prisionera del cuadro de mando. Las áreas transversales, por su parte, deben aprender a diseñar para los entornos más complejos y no solo para el caso medio.

Una formación útil no se valida por asistencia ni por satisfacción inmediata. Se valida cuando cambia la lectura⁽⁹⁷⁾. Cuando una capa deja de llamar “caso individual” a lo que ya es patrón, cuando el uso del privado deja de parecer simple agilidad, cuando el tiempo deja de medirse solo para exigir y empieza a contarse también para proteger, y cuando la base material deja de ser percibida como periferia logística. La alfabetización estructural no añade una teoría más; cambia qué cosas la organización se vuelve capaz de ver.

10.7. Salvaguardas éticas, privacidad y no persecución

Toda implantación que aspire a observar mejor el sistema corre el riesgo de deslizarse hacia la vigilancia, el control encubierto o la persecución de quienes expresan el retorno más incómodo⁽⁹⁹⁾. Por eso la arquitectura debe incorporar desde el principio un bloque de salvaguardas éticas, de

(96) Argote y Miron-Spektor (2011) presentan el aprendizaje organizativo como transformación de experiencia y retorno en conocimiento utilizable para corregir diseño y práctica. Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.

(97) Senge (1990) propone el pensamiento sistémico como paso desde eventos aislados hacia patrones y estructuras que la organización aprende a ver. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.

(99) Alford (2001) documenta los costes organizacionales y personales de las represalias contra quienes elevan verdad incómoda dentro de una estructura de poder. Alford, C. F. (2001). *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

privacidad y de no persecución. Sin estas salvaguardas, el sistema puede aprender a medir mejor, sí, pero no necesariamente a cuidar mejor; podría volverse simplemente más sofisticado para clasificar a quienes “dan problemas”.

La primera salvaguarda es la limitación de finalidad. Los datos, registros y observaciones que se generen en el marco de esta implantación deben servir para rediseñar estructura, detectar fragilidad y proteger el funcionamiento, no para crear nuevos dispositivos de castigo selectivo. La segunda es la minimización y proporcionalidad: no todo debe registrarse ni toda interacción debe analizarse. Debe recogerse solo lo necesario para comprender el patrón que se quiere corregir. La tercera es la transparencia: las personas deben saber qué se observa, para qué, con qué límites⁽⁹⁸⁾ y quién tiene acceso. La cuarta es la restricción de acceso, especialmente cuando se trate de materiales sensibles, canales mixtos o evidencia que pueda exponer a la parte más débil de una relación.

La quinta salvaguarda, y quizá la más importante, es la no persecución del retorno. Una implantación seria debe proteger explícitamente a quienes aporten señales críticas, participen en pilotos, documenten recorridos o ayuden a hacer visible un patrón incómodo. Si la organización utiliza la nueva arquitectura para identificar “quién está generando ruido” en vez de revisar por qué ese ruido se produce, habrá traicionado el sentido mismo del modelo. Lo mismo vale para cualquier medición de interacción, tono, clima o sensórica organizativa: si se usa para individualizar culpa antes que para detectar patrones de poder, la herramienta deja de ser correctiva y pasa a ser captura del fenómeno.

10.8. Cómo evitar que el modelo se convierta en mito y ceremonia

El último riesgo de toda implantación ambiciosa es convertirse en mito y ceremonia. Es decir, en un lenguaje nuevo, más sofisticado y más presentable, que la organización adopta sin modificar realmente su forma de distribuir tiempos, poder, memoria, soporte o carga. Este riesgo es particularmente alto cuando el marco utilizado tiene capacidad explicativa y resonancia cultural. Cuanto más potente es el lenguaje, más fácil es que se use para ornamentar el sistema sin tocarlo.

Evitar ese destino exige varias decisiones. La primera es mantener el vocabulario al servicio del observable y no al revés. Cada término importante debe poder vincularse a un cambio en procedimiento, en recorrido, en indicador o en evidencia. La segunda es vincular cada medida a un responsable, una frecuencia de revisión y un criterio de retiro o ajuste. Si algo se implanta y no produce efecto, debe poder revisarse o retirarse sin que eso se viva como derrota simbólica. La tercera es desacralizar⁽¹⁰⁰⁾ el marco: no convertirlo en identidad corporativa ni en pieza de branding interno, sino en instrumento exigente de lectura y corrección. La cuarta es desfetichizar los números y las visualizaciones: ni la matriz, ni la escala, ni el dashboard, ni las herramientas gráficas deben convertirse en sustituto del juicio estructural o del contraste con el fruto real del sistema.

La arquitectura deja de ser ceremonia cuando la organización ya no la usa para hablar mejor de sí misma, sino para necesitar menos opacidad, menos amortiguación silenciosa y menos desgaste desigual para seguir siendo reconocible. Esa es la prueba decisiva. Si después de la implantación la base material deja de ser tratada como fondo silencioso, si el tiempo cuenta de forma menos

(98) Nissenbaum (2010) formula la privacidad contextual como adecuación entre datos, fines, actores y reglas de acceso dentro de un entorno social concreto. Nissenbaum, H. (2010). *Privacy in Context: Technology, Policy, and the Integrity of Social Life*. Stanford, CA: Stanford University Press.

(100) Brunsson (1989) analiza la separación entre discurso, decisión y acción en las organizaciones, mostrando cómo una estructura puede hablar de cambio sin modificar su práctica real. Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.

desigual, si los mandos intermedios amortiguan menos y registran mejor, si la dirección escucha antes y corrige más fino, y si las áreas transversales llegan por fin a las zonas donde antes la protección era más débil, entonces la arquitectura habrá empezado a dejar de ser promesa. Habrá entrado, por fin, en el terreno mucho más exigente de las formas que producen realidad.

11. Discusión

Llegados a este punto, la cuestión ya no es solo si la arquitectura propuesta resulta conceptualmente sugerente, sino si ofrece una ventaja analítica y práctica suficiente frente a otras formas de pensar la organización. Un capítulo de discusión no debería reafirmar sin más lo ya dicho, sino someter la propuesta a una doble exigencia: por un lado, precisar qué aporta realmente; por otro, identificar con claridad sus riesgos, límites y condiciones de validez. Esa doble tarea es especialmente importante en un trabajo como este, que no pretende sustituir marcos especializados, sino actuar como una arquitectura integradora capaz de leer relaciones, capas, tensiones, umbrales y recorridos con una granularidad distinta. El propio modelo de referencia se presenta como un marco abierto a contraste, calibración y utilidad aplicada, cuyo valor final no depende de su elegancia abstracta, sino de su capacidad para generar claridad estructural y servir como herramienta real sin reemplazar la evidencia empírica ni los métodos de cada dominio.

En esa línea, la discusión que sigue se organiza en cinco movimientos. Primero, se examina qué añade esta propuesta frente a enfoques organizativos más clásicos. Segundo, se argumenta por qué una lectura corporativa basada en coherencia multinivel puede ofrecer ventajas específicas en contextos de alta presión. Tercero, se explicitan los riesgos de simplificación, sobrerregulación o estetización del modelo. Cuarto, se precisan sus límites heurísticos y la necesidad de apoyarlo en evidencia aplicada. Y quinto, se delinean vías plausibles de validación empírica, estudios de caso y contraste longitudinal. Lejos de cerrar el ensayo sobre sí mismo, este capítulo busca impedir precisamente eso: que una arquitectura con potencial de lectura se convierta en sistema inmune a la crítica.

11.1. Aportes del modelo frente a enfoques clásicos de organización

Uno de los principales aportes de esta propuesta es que desplaza la lectura de la organización desde una suma de componentes relativamente separables hacia una configuración de funciones simultáneas y mutuamente condicionadas. En muchos enfoques clásicos, incluso cuando se reconoce la complejidad del sistema, persiste una fuerte tendencia a parcelar el análisis: cultura por un lado, procesos por otro, liderazgo por otro, bienestar por otro, cumplimiento por otro. Esta partición puede resultar metodológicamente cómoda, pero deja sin leer algo decisivo: la forma en que esas dimensiones se soportan, se contradicen o se vacían unas a otras en la práctica. La arquitectura aquí propuesta aporta precisamente un lenguaje para observar esa trama relacional, priorizando el acoplamiento entre niveles, la reducción de fricción interna y la necesidad de leer el sistema como totalidad multinivel y no como suma de subsistemas relativamente autónomos.

Una segunda aportación relevante es la incorporación explícita de la capa basal de sostenimiento material e infraestructural al análisis organizativo. Buena parte de la literatura corporativa tiende a empezar por la primera línea visible de negocio o por la cadena de mando. Este ensayo introduce una corrección: antes de la primera línea operativa visible existe una capa que hace habitable, seguro y materialmente viable el sistema. No se trata de una sensibilidad añadida, sino de una reordenación estructural del punto de partida. Esa decisión permite ver algo que los enfoques centrados

exclusivamente en procesos o cultura suelen pasar por alto: una empresa puede tener estrategia, tecnología y liderazgo, y seguir siendo incoherente si desprecia o invisibiliza la base material que sostiene su forma cotidiana.

Una tercera aportación reside en la relectura de la gobernanza. En lugar de pensar la dirección como vértice meramente emisor, la propuesta introduce la idea de un núcleo operativo que acumula, recuerda, integra retorno y resincroniza. Esta lectura resulta especialmente útil para comprender por qué muchas organizaciones no colapsan por falta de autoridad, sino por exceso de reacción sin integración. El problema no es que nadie decida; el problema es que la decisión no siempre vuelve a conectar historia, patrones y niveles de forma que el sistema pueda aprender de sí mismo. La centralidad funcional del núcleo, entendida en estos términos, permite discutir la gobernanza más allá del mando formal y situarla en el terreno más exigente de la reintegración y la corrección estructural.

Una cuarta contribución importante es el paso del diagnóstico moral al diagnóstico estructural. Allí donde muchos modelos tienden a traducir la fricción en estilos de liderazgo, perfiles difíciles o resistencias al cambio, esta propuesta insiste en preguntar por distribución de carga, trazabilidad, memoria, ruido, soporte, umbrales y vías de retorno. No niega la dimensión ética ni la responsabilidad individual, pero evita convertirlas en punto de cierre prematuro. En ese sentido, el modelo no aporta una simple nueva terminología, sino una forma de reordenar causalidad institucional: el foco se desplaza desde “quién está fallando” hacia “qué relaciones, qué tiempos y qué capas están produciendo este efecto”.

Finalmente, el modelo aporta una arquitectura transferible para comparar y traducir fenómenos sin obligarlos a entrar en una sola métrica o en una sola disciplina. Esa transferibilidad ya estaba presente en el planteamiento original como una de sus principales aspiraciones: servir como puente entre complejidad, lectura estructural y formalización prudente. En el terreno organizativo, este valor es considerable. Permite poner en relación temas que suelen tratarse por separado —descanso, trazabilidad, clima, saturación, base material, garantías, reputación— sin colapsarlos en una sola causa ni perder de vista que forman parte de una misma arquitectura de fondo.

11.2. Ventajas de una lectura corporativa basada en coherencia multinivel

La principal ventaja de una lectura basada en coherencia multinivel es que permite ver dónde se está sosteniendo el sistema realmente. En muchas organizaciones, la continuidad aparente se interpreta como signo de salud. Sin embargo, la continuidad puede estar apoyada en amortiguación silenciosa de mandos intermedios, compresión temporal de la primera línea, exclusión de ciertas capas de los sistemas comunes, degradación del entorno material o filtrado excesivo de información hacia arriba. Una lectura multinivel no elimina automáticamente esos problemas, pero hace más difícil que permanezcan invisibles bajo indicadores agregados o bajo una narrativa excesivamente limpia del funcionamiento. Al poner en relación soporte desde abajo, regulación desde arriba, retorno entre capas y acumulación en el centro, permite ver qué parte del sistema está pagando con mayor coste la estabilidad del conjunto.

Otra ventaja importante es que reduce la probabilidad de atribución errónea. Cuando la organización no cuenta con una arquitectura relacional suficientemente robusta, las recurrencias tienden a personalizarse: “siempre son los mismos”, “ese equipo no termina de funcionar”, “en esa franja siempre hay más ruido”, “ese mando genera problemas”. Una lectura multinivel permite replantear esa interpretación y preguntar, antes, por cobertura, canal, distribución de turnos, acceso a organización, carga por tipo de gestión o desigualdad entre áreas. No elimina la necesidad de juicio sobre conductas, pero evita que la explicación se cierre demasiado pronto sobre la persona cuando el problema todavía no ha sido leído como estructura.

La coherencia multinivel ofrece además una ventaja decisiva para la intervención: permite diseñar correcciones más integradas. Allí donde los enfoques parciales suelen producir parches —una mejora en descanso sin tocar cobertura, una política de voz sin revisar filtros, una regla de trazabilidad sin revisar tiempos, una garantía formal que no penetra en lo complejo—, esta propuesta obliga a mirar cómo se tocan entre sí las funciones. Esto no garantiza el éxito, pero sí eleva la calidad del diseño. Una organización que incorpora esta lógica aprende a desconfiar de las soluciones demasiado aisladas y a preguntarse qué coste están desplazando, qué función están descuidando y qué capa terminará absorbiendo lo que la medida no resuelve.

Existe, por último, una ventaja de orden más profundo: la coherencia multinivel permite trabajar con una noción de mejora menos ingenua. No se trata solo de producir más o de reducir más incidencias; se trata de hacer que el sistema necesite menos opacidad, menos heroicidad y menos absorción desigual para seguir funcionando. Esta forma de entender la mejora resulta especialmente útil en entornos corporativos intensivos, donde la eficiencia aparente puede convivir durante mucho tiempo con un deterioro silencioso de base. La coherencia no aparece aquí como valor abstracto, sino como reducción de ruido estructural, aumento de legibilidad y capacidad de sostener forma bajo estrés sin recurrir a violencia organizativa difusa.

11.3. Riesgos de simplificación, sobrerregulación o estetización del modelo

Precisamente porque la propuesta posee poder integrador, su primer riesgo es la simplificación. Existe la tentación de convertir una arquitectura multinivel en una plantilla rápida de clasificación: esta área sería tal función, este problema sería tal otra, esta capa “representaría” tal dimensión. Ese uso empobrece el modelo y lo vuelve rígido. La propia formulación original advierte que las funciones no deben leerse como partes cerradas, sino como roles simultáneos, recursivos y multiescala. Si la traducción corporativa olvida eso, la arquitectura pierde una de sus principales virtudes y se convierte en taxonomía simplista.

El segundo riesgo es la sobrerregulación. Una organización podría utilizar este marco para justificar un aumento indiscriminado de procedimientos, registros, matrices, tableros y revisiones, hasta producir un sistema tan cargado de metacontrol que termine generando más fricción de la que pretendía corregir. Esta posibilidad debe tomarse en serio. Una arquitectura de coherencia no puede convertirse en una multiplicación acrítica de instrumentos. Si lo hace, caería exactamente en aquello que critica: el exceso de contenedor sin fuente. La medida correcta no es la que registra más, sino la

que vuelve legible lo necesario con el menor ruido adicional posible.

El tercer riesgo es la estetización del modelo. Este es, probablemente, uno de los más peligrosos. Una arquitectura con vocación transversal, lenguaje cuidado y capacidad de ordenar complejidad puede ser fácilmente convertida en relato institucional sofisticado, en branding interno o en iconografía de liderazgo. Cuando eso ocurre, el sistema empieza a beneficiarse simbólicamente del modelo sin permitir que el modelo lo incomode de verdad. Esta amenaza fue ya formulada en la distinción entre fuente y contenedor: una forma puede posar sin respirar; un sistema puede enunciar coherencia sin producirla. El criterio decisivo vuelve a ser el fruto. Si la organización habla mejor de sí misma, pero sigue sosteniéndose sobre las mismas opacidades, desigualdades y absorciones silenciosas, entonces el modelo no ha corregido la estructura; solo ha refinado el lenguaje con que se la justifica.

Un cuarto riesgo es el de instrumentalización vertical. En manos inadecuadas, una arquitectura de este tipo podría ser usada para diagnosticar más fino sin redistribuir realmente el coste, o incluso para vigilar mejor sin proteger mejor. Esto sería especialmente grave en dimensiones como trazabilidad, sensórica de clima o análisis de interacción. De ahí que el ensayo haya insistido en la necesidad de salvaguardas éticas, limitación de finalidad y no persecución del retorno. Si el sistema convierte la nueva lectura en un mecanismo más sofisticado para individualizar problemas antes que para revisar estructura, habrá pervertido el sentido mismo de la propuesta.

11.4. Límites heurísticos y necesidad de evidencia aplicada

Este ensayo debe reconocer con claridad sus límites. El primero es que su arquitectura sigue siendo heurística. Eso no la invalida; la sitúa. Una heurística no pretende clausurar el fenómeno, sino volverlo más legible y operable sin reducirlo a una sola variable. El propio modelo de referencia insiste en que no debe reemplazar métricas disciplinares, ni presentarse como sistema cerrado, ni tratar el número de funciones como constante mágica. Su aspiración es más sobria: ofrecer una arquitectura transferible para pensar y comparar, abierta a contraste, crítica y refinamiento.

El segundo límite es de traducción de dominio. Que una arquitectura resulte fecunda en términos conceptuales no significa que toda organización vaya a encajar de la misma manera en sus categorías. Sectores intensivos en turnos, organizaciones de conocimiento, empresas industriales, entornos logísticos, administración pública o plataformas altamente digitalizadas pueden requerir ajustes distintos en indicadores, pesos relativos, umbrales y puntos de entrada. El modelo gana fuerza no cuando se aplica igual a todo, sino cuando soporta esa calibración sin perder coherencia básica. En este punto, la propia propuesta original resulta clara al pedir parametrización contextual, estudios contrastables y análisis de estabilidad y sensibilidad.

El tercer límite es el de la evidencia aplicada. Hasta que una arquitectura no atraviesa casos reales, con ruido real, datos incompletos, resistencias, intereses y trayectorias temporales, no puede saberse bien qué ilumina y qué distorsiona. Por eso este ensayo no debería leerse como cierre, sino como una propuesta que necesita fases posteriores de validación: estudios de caso, comparaciones longitudinales, pilotos interárea, contrastes entre condiciones de base y seguimiento de fruto. Una discusión honesta no debilita el trabajo al reconocer esto; al contrario, lo vuelve metodológicamente

más sólido. Un marco que no puede ser puesto a prueba o que no admite su propio ajuste termina derivando rápidamente en dogma.

Hay, por último, un límite interpretativo: toda arquitectura amplia corre el riesgo de volverse demasiado explicativa y, por ello, demasiado indulgente con la complejidad. Es decir, existe el peligro de que al poder leer muchas cosas en términos estructurales se diluya la necesidad de actuar sobre responsabilidades concretas. Por eso la heurística debe convivir con decisiones institucionales claras. Entender mejor un sistema no puede servir como excusa para posponer indefinidamente la corrección de lo que ya es visible, injusto o dañino. La buena complejidad no anestesia la acción; la afina.

11.5. Posibilidades de validación empírica y estudios de caso

La propuesta abre varias vías plausibles de validación empírica. La más inmediata es la construcción de estudios de caso contrastables, con mapeo explícito del sistema, de su entorno, de los indicadores seleccionados y del tipo de fruto interpretativo esperado. El propio modelo original sugiere esta dirección de forma muy clara: batería de casos, metodologías de mapeo explícitas, indicadores para inferir funciones dominantes y validación por claridad, consistencia, poder explicativo y utilidad práctica sin reduccionismo. Esta orientación resulta especialmente fértil para el campo organizativo, donde la combinación de caso intensivo y comparación entre unidades puede ofrecer aprendizajes muy valiosos.

Una segunda vía es la validación longitudinal. Muchas dimensiones centrales del ensayo —ruido estructural, memoria trazable, redistribución de tensión, degradación de pausas, cronificación de excepciones, desplazamiento de costes entre niveles— no pueden evaluarse bien en una fotografía instantánea. Requieren observación temporal. Diseños antes-después, pilotos con seguimiento, comparación entre unidades que despliegan o no ciertas medidas y lectura de trayectorias bajo presión aportarían una evidencia mucho más fuerte que la simple inspección puntual.

Una tercera vía es la triangulación metodológica. La arquitectura propuesta invita a combinar datos de sistemas, observación de procesos, documentos, trazas de canal, entrevistas, autoinformes, métricas de tiempo y análisis cualitativo del recorrido de ciertas incidencias. Esta mezcla no es una concesión al eclecticismo; responde a la propia naturaleza multinivel del objeto. Si la organización es una configuración de funciones, tiempos, soportes, tensiones y retornos, su validación difícilmente podrá descansar en una sola fuente de evidencia.

Una cuarta posibilidad es la simulación y visualización comparativa. El modelo de referencia abre explícitamente la puerta a la simulación, a la exploración de estados dominantes, a la observación de umbrales y a la visualización como ayuda para detectar regularidades y anomalías. En el campo corporativo, esto podría traducirse en modelos de flujos, mapas de concentración de sobrecarga, diagramas de retorno entre niveles o representaciones de saturación y redistribución. No como sustituto de la realidad, sino como instrumento para hacer visible lo que de otro modo queda encapsulado en lenguaje anecdótico.

Finalmente, una quinta vía de validación consiste en medir el fruto organizativo de la

implantación. Esta es quizá la más exigente y la más fiel al espíritu del trabajo. Una arquitectura así debería poder mostrar, tras un tiempo razonable, mayor claridad reconstructiva, menor dependencia de canales opacos, mejor distribución del tiempo real, más capacidad de retorno, menos necesidad de héroes para mantener la forma y una reducción verificable de la fricción inútil. La pregunta no sería entonces solo si el modelo “explica” bien, sino si ayuda a que la organización necesite menos desgaste para seguir siendo reconocible, estable y corregible. Ese sería, probablemente, el tipo de evidencia más convincente.

En conjunto, esta discusión no pretende blindar la propuesta, sino dejarla en una posición más fértil: lo bastante estructurada como para ser útil, lo bastante abierta como para ser contrastable y lo bastante exigente como para que el criterio decisivo no vuelva a ser la autodescripción del sistema, sino la forma y el fruto que sea capaz de producir cuando se lo somete a la prueba del trabajo real.

12. Conclusiones

El recorrido desarrollado en este ensayo ha partido de una intuición sencilla, pero de gran alcance: muchas organizaciones no fallan principalmente por falta de talento, de compromiso o de esfuerzo individual, sino porque sostienen su continuidad sobre una arquitectura internamente desalineada. Lo que desde fuera puede aparecer como productividad, cultura o estabilidad, desde dentro puede estar descansando en una distribución desigual del tiempo, del desgaste, de la voz, de la trazabilidad y del acceso real a protección. El problema, por tanto, no es solo de gestión, ni solo de liderazgo, ni solo de proceso. Es, en un sentido más profundo, un problema de forma.

A partir de ahí, el ensayo ha propuesto una lectura de la empresa como sistema multinivel y multicapas, no como simple suma de departamentos, individuos o herramientas. Esa relectura ha permitido introducir varias correcciones importantes. La primera ha sido devolver centralidad al sostenimiento material e infraestructural, corrigiendo el sesgo que identifica lo “básico” con el primer rol visible de negocio. La segunda ha consistido en desplazar el análisis desde el juicio moral hacia el diagnóstico estructural, preguntando menos por quién falla y más por qué funciones, recorridos, canales o distribuciones de carga están produciendo un determinado efecto. La tercera ha sido mostrar que la coherencia institucional no puede deducirse de la norma, del discurso o de la imagen, sino del fruto que el sistema deja en la claridad del trabajo, en la reducción de fricción interna, en la calidad de sus retornos y en su capacidad para corregirse sin violencia estructural.

Desde esta perspectiva, la arquitectura propuesta no debe leerse como una teoría cerrada sobre la empresa ideal, sino como una herramienta rigurosa para pensar mejor su diseño, su medición y su transformación. El valor de la propuesta no está en añadir una retórica más a la conversación organizativa, sino en ofrecer una rejilla capaz de hacer visibles ciertas incoherencias que suelen quedar normalizadas: la empresa de dos velocidades, la opacidad de los canales privados, la absorción silenciosa de sobretiempo, la cronificación de excepciones, la pérdida de voz de ciertas franjas horarias, la sobrecarga persistente de mandos intermedios y el tratamiento periférico de quienes sostienen el contenedor material. Si el ensayo tiene algún mérito, debería encontrarse ahí: en haber mostrado que esas cuestiones no son anomalías laterales, sino síntomas de una forma estructural que todavía no ha aprendido a armonizar exigencia, soporte y retorno.

12.1. Hacia una empresa estructuralmente coherente

La conclusión principal de este trabajo es que una empresa coherente no es aquella que elimina todo conflicto, todo pico de presión o toda fricción operativa. Esa expectativa sería ingenua e incluso empobrecedora. Una organización coherente es, más bien, aquella que consigue sostener complejidad sin depender crónicamente de opacidad, sacrificio unilateral, improvisación estructural o silenciamiento del retorno. No es una empresa blanda ni una empresa quieta. Es una empresa cuya forma permite que el movimiento no destruya la base que lo sostiene.

Eso implica varias cosas al mismo tiempo. Implica reconocer que la habitabilidad material no es una cuestión de intendencia secundaria, sino una condición basal de realidad. Implica que la pertenencia inicial no puede construirse desde la humillación, la desorientación o el trato

instrumental puro. Implica que el contenedor institucional debe ser íntegro, es decir, capaz de proteger y contener también cuando la presión aumenta. Implica que el tiempo no puede medirse solo para exigir, sino también para permitir cierre, recuperación y compensación. Implica que la memoria debe ser suficientemente trazable como para que el sistema aprenda. Implica que el crecimiento no puede consistir en aumentar complejidad sin aumentar integración. Implica que la tensión debe redistribuirse y no naturalizarse en los mismos nodos. Implica que los umbrales críticos deben ser leídos antes de que el deterioro se convierta en identidad. Implica que el núcleo de gobierno debe recordar, integrar y resincronizar, no solo mandar. E implica, finalmente, que la proyección externa solo será legítima si descansa sobre una experiencia interna que no tenga que ser ocultada para parecer valiosa.

Hablar de empresa estructuralmente coherente no significa, por tanto, hablar de perfección. Significa hablar de una organización que reduce su dependencia del desgaste invisible, que corrige mejor antes de romperse, que escucha mejor antes de necesitar conflicto abierto y que distribuye sus costes de manera menos arbitraria. La coherencia no suprime la dificultad; le da forma. Y una empresa que logra eso se vuelve no solo más justa, sino también más inteligible para sí misma.

12.2. Rendimiento, dignidad y trazabilidad como triada inseparable

Una de las tesis más fuertes que atraviesa el ensayo es que rendimiento, dignidad y trazabilidad no deben tratarse como dimensiones en competencia, sino como una triada inseparable de madurez organizativa. Buena parte del pensamiento empresarial contemporáneo sigue atrapado en oposiciones falsas: o se protege a las personas o se protege el negocio; o se gana trazabilidad o se pierde agilidad; o se cuida la dignidad o se relativiza la exigencia. Esta investigación ha defendido la tesis contraria: cuando una organización separa demasiado estas tres dimensiones, termina dañando las tres.

El rendimiento sin dignidad puede producir resultados a corto plazo, pero lo hace a costa de degradar la base relacional y material que lo sostiene. En ese escenario, la empresa depende cada vez más de compresión temporal, de heroísmo individual, de absorción silenciosa y de desigualdades que tarde o temprano erosionan calidad, estabilidad y capacidad de aprendizaje. La dignidad sin trazabilidad, por su parte, corre el riesgo de quedarse en lenguaje moral, en buenas intenciones o en cultura declarada incapaz de traducirse en circuitos reales de protección. Y la trazabilidad sin dignidad puede volverse un nuevo dispositivo de control, una forma de registrar mejor sin redistribuir mejor, es decir, una sofisticación del contenedor sin una mejora real del fruto.

La triada solo funciona cuando sus elementos se sostienen mutuamente. La dignidad necesita trazabilidad para no quedarse en afirmación abstracta. La trazabilidad necesita dignidad para no degradarse en vigilancia fría. Y el rendimiento necesita a ambas para no depender estructuralmente de opacidad, arbitrariedad o agotamiento desigual. En una empresa madura, el rendimiento no se demuestra solo por la cantidad de trabajo que sale, sino también por la calidad del camino que ese trabajo ha recorrido. Allí donde el tiempo cuenta de forma distinta según la jerarquía, donde el canal privado sustituye al circuito legítimo, donde el sobreesfuerzo se registra mal o donde la primera línea absorbe lo que el diseño no integra, el rendimiento puede existir, sí, pero ya no es un rendimiento estructuralmente sano. Es un rendimiento sostenido por una deuda que alguien está pagando.

Por eso, una de las contribuciones más importantes del ensayo ha sido proponer que la evaluación de una organización no se agote en indicadores de producción, ni en indicadores de clima aislados, ni en la mera existencia de procedimientos. Una empresa debería empezar a preguntarse con mucha más seriedad en qué medida su rendimiento necesita o no de la erosión de dignidad y de la opacidad de recorrido para sostenerse. Esa pregunta incomoda, pero también ordena. Obliga a salir de la fantasía de que lo que funciona ya está bien diseñado.

12.3. La organización como sistema que aprende a no devorarse

Quizá la imagen más precisa para resumir la tesis de fondo del ensayo sea esta: una organización madura es aquella que aprende a no devorarse a sí misma. Se devora cuando consume a su base material sin reconocerla. Se devora cuando exige a la primera línea compensar lo que el diseño no resuelve. Se devora cuando convierte al mando intermedio en colchón silencioso de todas sus contradicciones. Se devora cuando los niveles de gestión amortiguan demasiado la verdad que sube. Se devora cuando la dirección gobierna sobre una imagen demasiado limpia del sistema real. Y se devora, finalmente, cuando sus áreas transversales protegen mejor los espacios fáciles que aquellos donde la integridad del sistema está más comprometida.

Aprender a no devorarse significa algo muy concreto: convertir experiencia acumulada en rediseño, no en resignación. Significa que el sistema pueda recibir retorno sin tratarlo automáticamente como amenaza. Significa que la saturación deje de leerse solo como tensión inevitable del negocio y empiece a leerse también como posible fallo de redistribución, de tiempo o de marco. Significa que los derechos no se vuelvan cupos contra el propio equipo. Significa que la voz de las franjas menos visibles pueda entrar en la arquitectura de decisión sin depender exclusivamente de filtros prudentes o políticos. Y significa que la organización deje de premiar de forma silenciosa la capacidad de aguantar más que la capacidad de reordenar mejor.

Esta idea tiene también una dimensión temporal importante. Una empresa no aprende a no devorarse en un único rediseño ni a través de una sola política. Lo aprende cuando adquiere hábitos de retorno, de revisión y de reintegración. Cuando empieza a cerrar mejor los ciclos. Cuando deja de llamar “caso aislado” a lo que ya es recurrencia. Cuando reconoce sus umbrales antes de que el deterioro se vuelva norma. Cuando la memoria no se queda archivada, sino que regresa como criterio de acción. Y cuando la mejora deja de definirse como “hacer más con lo mismo” para pasar a definirse también como “necesitar menos desgaste oculto para producir con forma”.

En ese sentido, la organización que aprende a no devorarse no es menos exigente. Suele ser, de hecho, más exigente con su propia arquitectura. Se permite menos coartadas. Tolera menos que la complejidad funcione como excusa para la desigualdad. Y se obliga a revisar si aquello que presenta como inevitabilidad del negocio no es, en realidad, una decisión de diseño todavía no corregida.

12.4. Agenda futura de investigación y desarrollo

Como toda propuesta de este tipo, el ensayo no cierra el campo; lo abre. La principal línea futura de trabajo debería consistir en construir estudios de caso contrastables en distintos sectores y escalas organizativas. Haría falta observar cómo esta arquitectura se comporta en entornos de atención y

ventas, en operaciones industriales, en organizaciones intensivas en conocimiento, en administraciones públicas o en sistemas híbridos con fuerte dependencia tecnológica y logística. Esa comparación no solo permitiría verificar la fecundidad del modelo, sino también identificar qué funciones adquieren mayor peso según el tipo de organización y qué ajustes metodológicos conviene introducir.

Una segunda línea futura es la refinación de indicadores. El ensayo ha propuesto un sistema de medición suficientemente rico para una fase de diseño, pero todavía abierto a calibración. Sería especialmente útil desarrollar tablas de anclaje más finas, escalas comparativas por sector, protocolos de triangulación y estándares mínimos para evaluar ruido, trazabilidad, redistribución, habitabilidad material y proyección legítima sin convertir la medición en una nueva sobrecarga improductiva.

Una tercera línea debería abordar validaciones longitudinales. Resulta fundamental comprobar si una arquitectura de este tipo no solo describe mejor la organización, sino si ayuda a transformarla de manera estable. Harían falta estudios antes-después, pilotos con seguimiento temporal y análisis de qué sucede cuando determinadas medidas se introducen en zonas de alta presión sostenida. Solo así podrá saberse si la propuesta resiste el contexto real o si solo resulta convincente en fases de baja fricción.

Una cuarta línea futura es la de la simulación y visualización organizativa. La posibilidad de construir matrices multinivel, mapas de concentración de saturación, diagramas de retorno entre capas o dashboards de coherencia corporativa no debería subestimarse. No como sustituto de la experiencia viva, sino como ayuda para hacer visible aquello que en muchas organizaciones sigue disperso entre informes, intuiciones y conflictos localizados. Bien utilizada, esta línea podría ofrecer instrumentos de gran valor para dirección, para auditoría interna y para procesos de revisión transversal.

También resulta prometedora una quinta línea relativa a la integración con análisis de clima, prosodia, interacción y riesgo psicosocial. Una de las intuiciones más fértiles del recorrido realizado es que el poder, la saturación y la incoherencia no se manifiestan solo en cifras o en decisiones explícitas, sino también en formas de hablar, en interrupciones, en silencios, en usos de canal y en repartos informales de legitimidad. Explorar con más precisión estas dimensiones podría enriquecer mucho la capacidad de detección temprana del sistema.

Y, por último, queda abierta una línea de trabajo decisiva: la discusión ética y política sobre qué significa implantar una arquitectura de este tipo sin convertirla en un nuevo aparato de legitimación o control. Ese debate es imprescindible. Una organización más legible no es necesariamente una organización más justa si la legibilidad se usa para vigilar mejor en lugar de redistribuir mejor. La agenda futura no debería limitarse, por tanto, a hacer el modelo más preciso, sino también a garantizar que siga orientado a producir estructuras más habitables, más trazables, más corregibles y menos dependientes de la degradación silenciosa de sus capas más expuestas.

En conjunto, la conclusión del ensayo puede formularse de manera sobria: una empresa no demuestra madurez solo por su capacidad de producir, crecer o ordenar. La demuestra por su

capacidad de hacer compatible rendimiento con dignidad, trazabilidad con agilidad y complejidad con legibilidad. Cuando lo consigue, no elimina toda tensión; pero sí deja de convertir esa tensión en destino desigual para quienes sostienen el sistema desde más abajo, desde más dentro o desde más lejos del relato principal. Ahí es donde una organización empieza, de verdad, a dejar de parecer solo una estructura funcional y empieza a convertirse en una forma más consciente de continuidad compartida.

Apéndice A. Matriz completa de coherencia corporativa multinivel (S1–S15 × niveles organizativos)

Este apéndice presenta el instrumento operativo de auditoría correspondiente a la arquitectura corporativa multinivel desarrollada en el texto principal. Está diseñado para codificación cualitativa estructurada, auditoría organizativa de métodos mixtos o diagnóstico comparativo entre unidades, equipos, franjas horarias o departamentos. La S16 no se puntúa aquí como función operativa equivalente; se infiere cualitativamente tras examinar la configuración de S1–S15 en los distintos niveles.

Siempre que sea posible, cada celda debería puntuarse a partir de evidencia triangulada y no de una única fuente. Una base mínima de evidencia combinaría normalmente dos o más de las siguientes: trazabilidad documental, logs de sistema, evidencia de canal, observación directa, entrevistas cruzadas entre capas, registros operativos o revisión comparativa entre turnos o unidades.

A.1. Anclajes de codificación

Tabla A1. Anclajes de codificación para la matriz de coherencia corporativa multinivel

Puntuación	Anclaje	Interpretación
0	Ausente / opaco / colapsado	No hay evidencia utilizable de la función en ese nivel, o la presencia está tan comprometida que no protege, organiza ni estabiliza de forma significativa el sistema.
1	Débil / meramente formal / frágil	La función existe principalmente sobre el papel, depende de esfuerzo excepcional o de buena voluntad local, o se rompe con facilidad bajo presión.
2	Parcial / desigual / inestable	La función está presente, pero se distribuye de forma inconsistente, resulta intermitentemente eficaz o se vuelve vulnerable bajo presión operativa sostenida.
3	Sólido / operativo / integrado	La función está claramente presente, es trazable, resiste bajo presión y mantiene una conexión significativa con el resto del sistema.

Nota. Utilice N/A cuando un nivel no exista por diseño en la estructura observada. Los promedios, cuando se utilicen, deberían calcularse únicamente sobre las celdas aplicables.

A.2. Clave de niveles organizativos

Tabla A2. Niveles organizativos utilizados en la matriz

Abreviatura	Nivel organizativo	Definición operativa
SM	Sostenimiento material e infraestructural	Limpieza, mantenimiento, facilities, soporte técnico-material, reposición y funciones equivalentes que sostienen el contenedor físico.
PL	Primera línea operativa visible	Roles de atención o directamente operativos donde la demanda se convierte en trabajo vivido.
MI	Mandos intermedios	Supervisores, coordinadores, team leaders y figuras equivalentes de coordinación de proximidad.
HM	Head managers	Capa de gestión situada por encima de la coordinación inmediata, responsable de lectura de patrones, priorización y traducción vertical de segundo orden.
DD	Dirección de departamento	Directores de departamento o liderazgo de segundo orden equivalente con autoridad para reasignar recursos y redefinir prioridades estructurales.
AT	Áreas transversales de garantía	RR. HH., RR. LL., PRL, Compliance, Systems, Facilities y funciones equivalentes de garantía o soporte.

A.3. Uso recomendado

Puntúe cada celda aplicable de 0 a 3 utilizando los anclajes anteriores. Después, lea el instrumento de cuatro maneras: por función a través de niveles, por nivel a través de funciones, por bloque triádico y por dispersión entre niveles. Las brechas grandes entre niveles suelen ser más reveladoras que los promedios. Cuando la agregación resulte útil, debería seguir siendo secundaria respecto de la lectura cualitativa del patrón.

A.4. Matriz completa por bloque triádico

Hacia una Arquitectura Corporativa de Coherencia Multinivel: diseño organizacional a partir de las 16 S(i) en el Proyecto Coherencia Universal

Andrés Calvo Espinosa

Tabla A3. Bloque I — Base, pertenencia e integridad (S1–S3)

Función	SM	PL	MI	HM	DD	AT
S1 — Base habitable	Herramientas, suministros, rutinas de mantenimiento y condiciones físicas seguras adecuadas	Entorno limpio, seguro y funcional para la ejecución diaria del servicio	Capacidad local para escalar y resolver con rapidez la degradación material	Los patrones de deterioro se reconocen como operativos y no meramente incidentales	Se asignan recursos para que la habitabilidad siga siendo condición estructural del rendimiento	Facilities, PRL y Systems integran la habitabilidad en los circuitos comunes de revisión
S2 — Pertenencia basal	Integración respetuosa y reconocimiento de los roles basales de soporte	Onboarding claro, reglas comprensibles y espacio seguro para preguntar	Inducción local no humillante e incorporación justa al equipo	Estándares consistentes de pertenencia entre turnos y equipos	La pertenencia no depende del estatus ni de la proximidad narrativa	Las protecciones de RR, HH, y RR, LL, alcanzan a todas las capas, incluidos los roles de soporte
S3 — Integridad del contenedor	Comunicación segura de riesgos materiales dentro de canales protegidos	Las instrucciones y correcciones relevantes permanecen en canales legítimos	La autoridad local se ejerce dentro del marco y no como fuerza ad hoc	Los arreglos informales no sustituyen los recorridos organizativos protegidos	El marco se mantiene estable y protector bajo presión	Las áreas de garantía limitan la arbitrariedad y preservan recorridos auditables

Nota. Este bloque debe leerse como la capa fundacional de habitabilidad, entrada legítima y contención protegida de la organización.

Tabla A4. Bloque II — Tiempo, memoria y crecimiento (S4–S6)

Función	SM	PL	MI	HM	DD	AT
S4 — Equilibrio tiempo-carga	El ritmo de tareas y las ventanas de respuesta no generan compresión permanente	Las pausas, transiciones y el cierre de turno son realmente disfrutables	Existe margen real para redistribuir carga en lugar de limitarse a apagar fuegos	La saturación es visible por turno, cola, idioma o tipo de gestión	Las desigualdades temporales se corrigen mediante dimensionamiento y rediseño	Las herramientas de tiempo y los sistemas de RR, HH, registran tanto la exigencia como la deuda
S5 — Memoria institucional trazable	Las incidencias materiales y sus reparaciones dejan registros accesibles y útiles	Las instrucciones clave, los escalados y los cierres son reconstruibles	Las recurrencias se documentan como patrones y no como memoria privada	El aprendizaje entre equipos se conserva más allá de las personas concretas que acumulan conocimiento	Las decisiones dejan rastro, justificación y seguimiento	Los sistemas comunes garantizan versionado, control de acceso y auditabilidad
S6 — Crecimiento con coherencia	El crecimiento incorpora infraestructura, equipamiento y capacidad de soporte	Las nuevas herramientas no multiplican excepciones ni cargas de workaround	Escalar reduce el parcheo en lugar de aumentarlo	Los efectos del crecimiento se monitorizan para detectar tensión desigual entre equipos	La expansión de volumen se acompaña de integración y capacidad real	Los despliegues incluyen entornos complejos, remotos y basados en turnos

Nota. Este bloque permite ver si la organización amplía capacidad y sostiene demanda sin violencia temporal, amnesia institucional ni escalado fragmentado.

Tabla A5. Bloque III — Redistribución, umbral y núcleo operativo (S7–S9)

Función	SM	PL	MI	HM	DD	AT
S7 — Redistribución de tensión y recursos	Los picos de soporte material no se concentran crónicamente en los mismos nodos	La sobrecarga no se descarga repetidamente sobre las mismas personas o turnos	Existe autoridad redistributiva local y respaldo suficiente	La tensión concentrada es visible entre equipos y horarios	Los recursos se mueven hacia la tensión acumulada, no en dirección contraria	Las protecciones se intensifican allí donde la exposición y la variabilidad son mayores
S8 — Reconocimiento de umbrales críticos	El deterioro recurrente se trata como alerta temprana y no como ruido de fondo	Los descansos bloqueados, los cierres tardíos y los desvíos de canal se señalan a tiempo	Las señales débiles se escalan antes de consolidarse como ruptura	Los umbrales se leen como patrones estructurales y no como anécdotas	Los disparadores de alerta, fragilidad y crisis se vinculan a acción	La revisión transversal se activa antes de que el daño se normalice
S9 — Núcleo operativo	El retorno material puede alcanzar el centro de decisión	El feedback de primera línea llega al núcleo sin filtrado excesivo	Los patrones ascienden y regresan convertidos en criterio utilizable	El núcleo integra la historia transversal de equipos y necesidades de rediseño	Existe un espacio estable de resincronización que actúa realmente	Las áreas de garantía alimentan al núcleo y se dejan orientar por él

Nota. Este bloque es especialmente sensible a asimetrías ocultas: los sistemas suelen parecer estables aquí hasta que la concentración, el retraso y el retorno débil se vuelven crónicos.

Tabla A6. Bloque IV — Adaptación, resonancia e interconexión (S10–S12)

Función	SM	PL	MI	HM	DD	AT
S10 — Adaptación continua sin arbitrariedad	Los cambios operativos son absorbibles en la base material	Los cambios se explican, se pilotan y no son puramente arbitrarios	La adaptación no depende de improvisación local infinita	Se monitorizan las reversiones y la fatiga de cambio	El rediseño sigue criterios, tiempos y revisión explícitos	Los sistemas comunes sostienen cambios controlados y no caóticos
S11 — Resonancia cultural verificable	El respeto y la inclusión alcanzan a los roles basales de soporte	Los valores declarados coinciden con el trato cotidiano, la corrección y el tono	La práctica del mando se alinea con la cultura oficial	El silenciamiento, la incoherencia y las señales mixtas resultan visibles	El mismo estándar cultural se aplica a todas las capas	Los procedimientos y vías de acceso verifican la cultura, en lugar de limitarse a proclamarla
S12 — Interconexión real	El personal de soporte puede entrar en los bucles operativos relevantes	La primera línea puede llegar a otras áreas sin heroísmo de intermediación	Existen espacios de traducción entre equipos, turnos y colas	Los problemas interequipos no quedan atrapados en silos	La coordinación interdepartamental es oportuna y reconstruible	Las áreas de garantía están conectadas con la operación viva, no solo con el papeleo

Nota. Este bloque debe leerse por su densidad relacional. Un sistema puede mostrar cambio activo y lenguaje cultural fuerte aquí y, sin embargo, seguir fallando en la conexión efectiva entre capas.

Tabla A7. Bloque V — Integración, volumen y garantías (S13–S15)

Función	SM	PL	MI	HM	DD	AT
S13 — Complejidad integrada	La base material permanece integrada a medida que crece la complejidad	La complejidad añadida no fragmenta el flujo de trabajo diario	Múltiples sistemas y procesos siguen siendo coordinables sin parcheo crónico	La especialización sigue siendo legible entre equipos y líneas de reporte	La diferenciación se acompaña de mecanismos de integración	Los marcos comunes reducen la fragmentación en lugar de añadir capas
S14 — Gestión del volumen sin saturación	La capacidad de soporte escala con los picos operativos y la variabilidad	Los picos de demanda no normalizan la saturación permanente	El dimensionamiento y el enrutamiento absorben el flujo de forma realista	Se monitorizan backlog, volatilidad y concentración de sobrecarga	Los objetivos de volumen se vinculan a capacidad sostenible	Los sistemas, las reglas de tiempo y las garantías siguen siendo eficaces bajo presión pico
S15 — Garantías estructurales	El personal de soporte accede en igualdad a derechos y vías de revisión	Las garantías llegan en la práctica a las zonas operativas expuestas	Los mandos disponen de procedimientos claros y de escalado protegido	Los procesos de revisión mantienen independencia frente al filtrado político	Los derechos y protecciones no se asignan por proximidad de estatus	La arquitectura de garantías es activa, equitativa y auditable

Nota. Este bloque permite distinguir entre organizaciones que simplemente acumulan escala y organizaciones que integran la escala preservando legitimidad y protección.

A.5. Regla opcional de agregación

Cuando se necesite un perfil resumido, se recomienda la siguiente regla:

- 1.- Puntuar cada celda aplicable de 0 a 3.**
- 2.- Calcular una puntuación por función como la media de sus celdas aplicables a través de los niveles.**
- 3.- Calcular una puntuación por bloque como la media de las tres puntuaciones funcionales que lo componen.**
- 4.- Inspeccionar la dispersión entre niveles antes de interpretar cualquier media.**
- 5.- Tratar el perfil cuantitativo global como descriptivo y no decisivo.**

Una media alta con fuerte dispersión interna debería leerse como señal de advertencia y no como evidencia de coherencia global.

A.6. Inferencia cualitativa para S16

La S16 debe inferirse cualitativamente, no calcularse de forma mecánica. Tras revisar S1–S15, la auditoría debería preguntarse:

-
- ¿Proyecta la organización legitimidad sin depender en exceso de opacidad, amortiguación silenciosa o desgaste desigual?
 - ¿Aparece la coherencia entre bloques, o solo en islas aisladas de buena práctica?
 - ¿Puede el sistema corregirse con retorno trazable y redistribución real, en lugar de hacerlo mediante parcheo recurrente?
 - ¿Resulta externamente presentable la organización porque está mejor articulada internamente, o porque está ocultando degradación interna?

Una inferencia fuerte de S16 no exigiría perfección, sino una forma reconocible de continuidad, legitimidad y proyección emergente resultante del funcionamiento articulado de las quince funciones operativas anteriores.

A.7. Nota breve de inserción en el manuscrito

El Apéndice A presenta la matriz completa de coherencia corporativa multinivel (S1–S15 × niveles organizativos) propuesta en los capítulos 8–10 como instrumento operativo de auditoría, diagnóstico comparativo y codificación cualitativa estructurada.

Bibliografía

- (1) von Bertalanffy (1968) desarrolla la Teoría General de Sistemas y formula que el comportamiento global de un sistema depende de la organización de sus relaciones y de la interacción entre niveles. von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York, NY: George Braziller. — pág. 1
 - (2) Deming (1986) sitúa el rendimiento y el error dentro del diseño del sistema y de sus procesos de gestión, y no solo en la actuación individual. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press. — pág. 1
 - (3) James (1907) formula un criterio pragmático de verdad basado en los efectos y consecuencias verificables de una idea en la experiencia. James, W. (1907). *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking*. Longmans, Green, and Co. — pág. 1
 - (4) Schein (2010) define la cultura organizacional como un conjunto de supuestos compartidos que modelan percepción, pensamiento y conducta en la vida de la organización. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. — pág. 2
 - (5) Karasek (1979) muestra que la experiencia laboral depende de la combinación entre demandas y margen de control sobre el trabajo. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. — pág. 2
 - (6) Simon (1962) describe la arquitectura de la complejidad y muestra que muchos sistemas complejos adoptan estructuras jerárquicas y multinivel. Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467–482. — pág. 2
 - (7) International Organization for Standardization (2021) establece directrices para la gestión de riesgos psicosociales y sitúa el diseño del trabajo y las condiciones del entorno en el núcleo de la salud laboral. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021. Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. Geneva: ISO. — pág. 2
 - (8) Baliatti, Mäs y Helbing (2015) muestran matemáticamente que la fragmentación disciplinaria limita el progreso científico. Baliatti, S., Mäs, M., & Helbing, D. (2015). On disciplinary fragmentation and scientific progress. *PLOS ONE*, 10(3), e0118747. — pág. 3
 - (9) Leventhal (1980) sintetiza criterios normativos de justicia procedimental: consistencia, supresión de sesgo, precisión, corregibilidad, representatividad y ética. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). New York, NY: Plenum. — pág. 4
 - (10) Sivakumar y Boon (2024) sitúan la humildad intelectual como condición para la fluidez epistémica en contextos interdisciplinarios. Sivakumar, K., & Boon, M. (2024). The role of intellectual humility in promoting epistemic fluency for interdisciplinary engineering education. *Frontiers in Education*, 9, Article 1395265. — pág. 5
 - (11) Calvo Espinosa (2026) define la Coherencia Universal como una arquitectura de lectura relacional, heurística y no totalizante. Calvo Espinosa, A. (2026). *Fundamentos ontológicos y epistemológicos de la Coherencia Universal (CU) (Preprint v1.0)*. Zenodo. DOI: 10.5281/zenodo.18702121 — pág. 6
 - (12) Wildman (2006) presenta una ontología relacional en la que las relaciones son más fundamentales que las entidades consideradas de manera aislada. Wildman, W. J. (2006). *An Introduction to Relational Ontology*. Boston University. — pág. 6
 - (13) Strogatz (2003) describe la sincronización espontánea como base de formas de orden emergente en sistemas dinámicos. Strogatz, S. (2003). *Sync: The Emerging Science of Spontaneous Order*. Hyperion Books. — pág. 6
 - (14) Lissack y Letiche (2004) estudian la coherencia como cualidad estructural de las organizaciones y como vía de lectura de la complejidad. Lissack, M. R., & Letiche, H. (2004). *Converging on Coherence: Gaining Perspective on Organizations and Their Study*. Emergent Publications. — pág. 7
 - (15) Korzybski (1933) formula la distinción entre mapa y territorio y separa la representación de la realidad dinámica que pretende describir. Korzybski, A. (1933). *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*. Institute of General Semantics. — pág. 7
 - (16) Meyer y Rowan (1977) analizan las estructuras formales como mitos y ceremonias institucionalizadas capaces de desacoplarse de la práctica real. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. — pág. 7
 - (17) Capra (1996) presenta los sistemas vivos como redes de relaciones interdependientes antes que como sumas mecánicas de partes. Capra, F. (1996). *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. Anchor Books. — pág. 8
-

- (18) Gigerenzer (2008) defiende el valor de las heurísticas para simplificar decisiones y comparaciones complejas en condiciones de incertidumbre. Gigerenzer, G. (2008). *Rationality for Mortals: How People Cope with Uncertainty*. Oxford University Press. — pág. 8
- (19) Cummins (1975) desarrolla el análisis funcional como estudio de la contribución diferenciada de procesos y componentes a las capacidades del sistema. Cummins, R. (1975). *Functional analysis*. *The Journal of Philosophy*, 72(20), 741–765. — pág. 9
- (20) Anderson (1972) sostiene que, al aumentar la complejidad, emergen propiedades que no se derivan linealmente del análisis aislado de las partes. Anderson, P. W. (1972). *More is different*. *Science*, 177(4047), 393–396. — pág. 9
- (21) Perrow (1984) analiza las organizaciones complejas mostrando que la combinación de interdependencia, opacidad e interacción múltiple vuelve insuficientes las lecturas lineales. Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York, NY: Basic Books. — pág. 10
- (22) Weick (1979) presenta la organización como proceso continuo de organizing, donde un marco vale por su capacidad para orientar lectura, selección y acción. Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley. — pág. 10
- (23) Mintzberg (1979) describe las configuraciones estructurales y los mecanismos de coordinación como condiciones de diseño organizativo identificables y comparables. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. — pág. 10
- (24) Goldstein (1999) define la emergencia como aparición de patrones macroscópicos nuevos a partir de interacciones entre componentes del sistema. Goldstein, J. (1999). *Emergence as a construct: History and issues*. *Emergence*, 1(1), 49–72. — pág. 10
- (25) Thompson (1967) distingue formas de interdependencia organizativa —comunal, secuencial y recíproca— y muestra que su coordinación exige considerar varias funciones a la vez. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York, NY: McGraw-Hill. — pág. 11
- (26) Beer (1972) formula la recursividad organizacional mostrando que cada unidad viable puede contener internamente la misma lógica funcional del sistema más amplio. Beer, S. (1972). *Brain of the Firm*. London: Allen Lane. — pág. 11
- (27) Uhl-Bien, Marion y McKelvey (2007) describen la organización como interacción entre dinámica adaptativa emergente y estructuras administrativas de dirección. Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). *Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. — pág. 12
- (28) Kahneman, Sibony y Sunstein (2021) distinguen el ruido como variabilidad no deseada generada por el propio sistema de juicio y decisión. Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A Flaw in Human Judgment*. New York, NY: Little, Brown Spark. — pág. 12
- (29) Ross (1977) describe el sesgo atribucional por el que las personas tienden a sobreatribuir la conducta a rasgos individuales e infraatribuir la a la situación. Ross, L. (1977). *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). New York, NY: Academic Press. — pág. 13
- (30) Box (1976) formula que los modelos científicos son instrumentos útiles bajo límites explícitos y no duplicados exhaustivos del fenómeno. Box, G. E. P. (1976). *Science and statistics*. *Journal of the American Statistical Association*, 71(356), 791–799. — pág. 13
- (31) Van de Ven (2007) formula la investigación organizacional comprometida como articulación deliberada entre construcción teórica y problemas de intervención. Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press. — pág. 14
- (32) Dubin (1978) plantea la construcción teórica como una secuencia de formalización que precisa unidades, relaciones, límites y posibilidades de contraste. Dubin, R. (1978). *Theory Building*. New York, NY: Free Press. — pág. 14
- (33) Hox (2010) desarrolla el análisis multinivel para fenómenos anidados, distinguiendo la variación propia de cada nivel y sus efectos cruzados. Hox, J. J. (2010). *Multilevel Analysis: Techniques and Applications* (2nd ed.). New York, NY: Routledge. — pág. 14
- (34) Bowen (2009) sistematiza el análisis documental como método cualitativo basado en revisión, selección, interpretación y síntesis de materiales organizativos. Bowen, G. A. (2009). *Document analysis as a qualitative research method*. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. — pág. 15
- (35) Denzin (1978) formula la triangulación como estrategia para integrar fuentes y tipos de evidencia distintos en el estudio de fenómenos complejos. Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill. — pág. 15

- (36) Trist y Bamforth (1951) mostraron, en el origen del enfoque sociotécnico, que la organización del trabajo y el entorno técnico-material constituyen un mismo problema analítico. Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting*. *Human Relations*, 4(1), 3–38. — pág. 15
- (37) Adcock y Collier (2001) distinguen entre conceptos, observables e indicadores y sitúan la validez de medición en la calidad del vínculo entre esos niveles. Adcock, R., & Collier, D. (2001). *Measurement validity: A shared standard for qualitative and quantitative research*. *American Political Science Review*, 95(3), 529–546. — pág. 16
- (38) Stevens (1946) establece la escala ordinal como forma de clasificación ordenada que permite graduar presencia o intensidad sin asumir intervalos equivalentes. Stevens, S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. *Science*, 103(2684), 677–680. — pág. 17
- (39) Cronbach y Meehl (1955) desarrollan la validez de constructo como exigencia de coherencia entre definición teórica, indicadores y evidencias empíricas. Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). *Construct validity in psychological tests*. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281–302. — pág. 18
- (40) Levins (1966) muestra que el modelado exige elegir entre realismo, precisión y generalidad, y que toda aplicación requiere ajustes según dominio y contexto. Levins, R. (1966). *The strategy of model building in population biology*. *American Scientist*, 54(4), 421–431. — pág. 18
- (41) Vischer (2007) propone un modelo teórico del estrés del espacio de trabajo y sitúa el entorno físico como parte constitutiva del rendimiento y del bienestar laboral. Vischer, J. C. (2007). *The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress*. *Stress and Health*, 23(3), 175–184. — pág. 20
- (42) Siegrist (1996) formula el modelo esfuerzo–recompensa y describe los efectos del desequilibrio sostenido entre exigencia y compensación en el trabajo. Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. — pág. 21
- (43) Walsh y Ungson (1991) definen la memoria organizacional como el conjunto de depósitos y recorridos mediante los cuales una organización conserva información útil para su acción futura. Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). *Organizational memory*. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91. — pág. 22
- (44) Galbraith (1974) analiza el diseño organizativo como respuesta a demandas de procesamiento de información y de coordinación bajo incertidumbre. Galbraith, J. R. (1974). *Organization design: An information processing view*. *Interfaces*, 4(3), 28–36. — pág. 23
- (45) Scheffer et al. (2009) sintetizan señales tempranas de transiciones críticas en sistemas complejos y muestran que muchos colapsos van precedidos de indicadores detectables. Scheffer, M., Bascompte, J., Brock, W. A., Brovkin, V., Carpenter, S. R., Dakos, V., Held, H., Van Nes, E. H., Rietkerk, M., & Sugihara, G. (2009). *Early-warning signals for critical transitions*. *Nature*, 461(7260), 53–59. — pág. 23
- (46) Barnard (1938) describe la función ejecutiva como tarea de coordinación, mantenimiento de comunicación y formulación de propósito cooperativo dentro de la organización. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. — pág. 24
- (47) Burt (1992) analiza cómo la estructura de conexiones condiciona acceso a información, coordinación y capacidad de puente entre partes separadas de una red. Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. — pág. 25
- (48) Lawrence y Lorsch (1967) muestran que la complejidad organizativa exige articular diferenciación e integración para que unidades especializadas puedan operar como un conjunto coherente. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. — pág. 26
- (49) Little (1961) demuestra una relación fundamental entre flujo, trabajo en curso y tiempo de permanencia en sistemas de colas. Little, J. D. C. (1961). *A proof for the queuing formula: $L = \lambda W$* . *Operations Research*, 9(3), 383–387. — pág. 26
- (50) Selznick (1957) entiende la institucionalización como incorporación de valores, compromisos y salvaguardas que estabilizan la organización más allá de la coyuntura y del arbitrio local. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York, NY: Harper & Row. — pág. 26
- (51) Sterman (2000) muestra que en sistemas complejos el comportamiento emerge de bucles de retroalimentación, acumulaciones y demoras más que de cadenas lineales simples. Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston, MA: McGraw-Hill. — pág. 29
- (52) Gersick (1991) propone el paradigma del equilibrio puntuado y describe el cambio organizativo como alternancia entre fases de relativa estabilidad y momentos de reconfiguración intensa. Gersick, C. J. G. (1991). *Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36. — pág. 29

- (53) Burns y Stalker (1961) distinguen formas mecanicistas y orgánicas de organización y muestran que los entornos cambiantes exigen dinámicas menos rígidas y menos puramente descendentes. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock. — pág. 29
- (54) Ocasio (1997) desarrolla una visión de la empresa centrada en la atención organizativa y sitúa la selección de prioridades e interpretaciones en el núcleo del gobierno corporativo. Ocasio, W. (1997). *Towards an attention-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206. — pág. 30
- (55) Daft y Lengel (1986) analizan las necesidades de procesamiento de información de la organización y muestran que la calidad del flujo de retorno condiciona coordinación, corrección y diseño estructural. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*. *Management Science*, 32(5), 554–571. — pág. 30
- (56) Fiol y Lyles (1985) distinguen entre cambio aparente y aprendizaje organizativo, y sitúan la incorporación del aprendizaje en rutinas y marcos como condición de mejora real. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). *Organizational learning*. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. — pág. 31
- (57) March (1991) formula la tensión entre exploración y explotación y muestra que la adaptación organizativa exige equilibrar aprendizaje, estabilidad y renovación. March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, 2(1), 71–87. — pág. 33
- (58) Ashby (1956) formula la ley de la variedad requerida y sostiene que un sistema solo puede regular adecuadamente la complejidad que enfrenta si conserva suficiente variedad interna. Ashby, W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall. — pág. 33
- (59) Taleb (2012) describe los sistemas frágiles como aquellos que acumulan vulnerabilidad y se deterioran precisamente bajo perturbación, volatilidad y desorden. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York, NY: Random House. — pág. 33
- (60) Reason (1990) muestra que muchos fallos organizativos nacen de condiciones latentes y de representaciones incompletas del sistema, no solo de errores visibles en la primera línea. Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press. — pág. 34
- (61) Dul y Neumann (2009) estudian la contribución de la ergonomía a la estrategia de empresa y al rendimiento organizativo. Dul, J., & Neumann, W. P. (2009). *Ergonomics contributions to company strategies*. *Applied Ergonomics*, 40(4), 745–752. — pág. 35
- (62) Sonnentag y Fritz (2007) desarrollan la recuperación del trabajo como proceso necesario para restablecer recursos personales después de la exigencia laboral. Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). *The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. — pág. 36
- (63) Leonardi (2014) formula la visibilidad comunicativa y analiza cómo las trazas digitales permiten reconstruir coordinación, intercambio y trabajo organizativo. Leonardi, P. M. (2014). *Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility*. *Information Systems Research*, 25(4), 796–816. — pág. 37
- (64) Gans, Koole y Mandelbaum (2003) sintetizan el funcionamiento de los call centers y sitúan la capacidad operativa real como un problema de cobertura, variabilidad y dimensionamiento. Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). *Telephone call centers: Tutorial, review, and research prospects*. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(2), 79–141. — pág. 37
- (65) van der Hulst (2003) revisa la evidencia sobre jornadas largas de trabajo y sus efectos sobre salud y funcionamiento. van der Hulst, M. (2003). *Long workhours and health*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29(3), 171–188. — pág. 38
- (66) Greenhaus y Beutell (1985) describen el conflicto entre trabajo y familia como incompatibilidad entre demandas de rol en distintos dominios de la vida. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. — pág. 39
- (67) Doeringer y Piore (1971) desarrollan el concepto de mercado interno de trabajo y describen segmentaciones duraderas entre grupos y trayectorias dentro de una misma empresa. Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: D. C. Heath. — pág. 39
- (68) Detert y Burris (2007) estudian la employee voice y las condiciones bajo las que preocupaciones y problemas ascienden o quedan retenidos dentro de la organización. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). *Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?* *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. — pág. 40
- (69) Gumperz (1982) desarrolla la noción de pistas de contextualización y muestra cómo tono, ritmo y pausas orientan inferencias sobre marco e intención más allá del contenido léxico. Gumperz, J. J. (1982). *Discourse Strategies*. Cambridge:

Cambridge University Press. — pág. 41

- (70) Folger y Cropanzano (1998) desarrollan la justicia organizacional aplicada a la gestión de personas y sitúan el procedimiento como parte central de la legitimidad institucional. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: SAGE. — pág. 41
 - (71) Katz y Kahn (1966) describen las organizaciones como sistemas de roles interdependientes, donde la función importa más que la mera posición formal. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY: Wiley. — pág. 43
 - (72) Hollnagel, Woods y Leveson (2006) reúnen los principios de la ingeniería de la resiliencia y sitúan la detección temprana de variaciones y señales débiles como parte central de la seguridad organizativa. Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (Eds.). (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot, UK: Ashgate. — pág. 44
 - (73) Hochschild (1983) analiza el trabajo de servicio como espacio donde la organización se convierte en experiencia directa para quien recibe la interacción y para quien la ejecuta. Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press. — pág. 44
 - (74) Floyd y Wooldridge (1997) estudian la influencia estratégica del mando intermedio y describen su papel en la traducción y articulación entre niveles organizativos. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). *Middle management's strategic influence and organizational performance*. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485. — pág. 45
 - (75) Dutton y Ashford (1993) estudian el issue selling y muestran cómo los problemas operativos llegan a la alta dirección mediante procesos de elevación, encuadre y priorización. Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). *Selling issues to top management*. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428. — pág. 45
 - (76) Chandler (1962) muestra cómo la estructura empresarial se reconfigura alrededor de decisiones de prioridad, recursos y coordinación. Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. — pág. 46
 - (77) Power (1997) analiza la expansión de auditoría, verificación y formalización como parte del marco institucional de control y garantía. Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press. — pág. 46
 - (78) Herd y Moynihan (2018) desarrollan el concepto de carga administrativa y muestran cómo los costes de los procedimientos pueden desplazarse hacia quienes tienen menos margen de defensa. Herd, P., & Moynihan, D. P. (2018). *Administrative Burden: Policymaking by Other Means*. New York, NY: Russell Sage Foundation. — pág. 47
 - (79) Star y Strauss (1999) estudian la ecología del trabajo visible e invisible y muestran cómo ciertas cargas quedan fuera de reconocimiento y registro. Star, S. L., & Strauss, A. (1999). *Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work*. *Computer Supported Cooperative Work*, 8(1–2), 9–30. — pág. 48
 - (80) Bakker y Demerouti (2007) formulan el modelo de demandas y recursos laborales y muestran que el aumento de exigencias requiere recursos suficientes para sostener desempeño y salud. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands–resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. — pág. 48
 - (81) Tukey (1977) propone el análisis exploratorio como práctica orientada a hacer visibles patrones, asimetrías y anomalías antes de reducir el fenómeno a un índice único. Tukey, J. W. (1977). *Exploratory Data Analysis*. Reading, MA: Addison-Wesley. — pág. 50
 - (82) Allen y Starr (1982) desarrollan una lectura jerárquica y anidada de los sistemas complejos, donde distintos niveles de organización requieren observación diferenciada. Allen, T. F. H., & Starr, T. B. (1982). *Hierarchy: Perspectives for Ecological Complexity*. Chicago, IL: University of Chicago Press. — pág. 51
 - (83) Pinder y Harlos (2001) distinguen formas de silencio organizacional ligadas al miedo y a la resignación ante injusticia percibida. Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369. — pág. 54
 - (84) Evans y McCoy (1998) estudian el papel del entorno construido en la salud y en la experiencia humana del espacio de trabajo. Evans, G. W., & McCoy, J. M. (1998). *When buildings don't work: The role of architecture in human health*. *Journal of Environmental Psychology*, 18(1), 85–94. — pág. 54
 - (85) Perlow (1999) analiza la organización social del tiempo de trabajo y la distribución interna de la escasez temporal en la empresa. Perlow, L. A. (1999). *The time famine: Toward a sociology of work time*. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–81. — pág. 54
 - (86) Hopp y Spearman (2008) formalizan relaciones entre flujo, carga, variabilidad, backlog y capacidad efectiva en sistemas operativos complejos. Hopp, W. J., & Spearman, M. L. (2008). *Factory Physics* (3rd ed.). Long Grove, IL: Waveland Press. — pág. 55
 - (87) Nardo et al. (2008) sistematizan la construcción de indicadores compuestos y subrayan la necesidad de combinar
-

- puntuación, evidencia, comparabilidad y criterio de agregación. Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffman, A., & Giovannini, E. (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. Paris: OECD. — pág. 55
- (88) Holling (1973) distingue estabilidad y resiliencia y formula la relevancia de los umbrales a partir de los cuales un sistema cambia de régimen. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. — pág. 56
- (89) Few (2006) define el dashboard como herramienta de síntesis para el seguimiento de indicadores críticos orientada a decisión y no a saturación visual. Few, S. (2006). *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media. — pág. 57
- (90) Patton (1999) formula la triangulación como contraste entre fuentes, métodos y perspectivas para aumentar la credibilidad analítica. Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189–1208. — pág. 57
- (91) Kotter (1995) describe errores recurrentes en los procesos de cambio y subraya la necesidad de secuencias visibles, escalonadas y sostenidas de transformación. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67. — pág. 59
- (92) Checkland (1981) formula la investigación sistémica como construcción de una base diagnóstica rica del problema antes del diseño de cambio. Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley & Sons. — pág. 60
- (93) Bar-Yam (1997) desarrolla una lectura multiescala de los sistemas complejos, donde un mismo sistema requiere mapas distintos según nivel y resolución. Bar-Yam, Y. (1997). *Dynamics of Complex Systems*. Boulder, CO: Westview Press. — pág. 61
- (94) Rogers (2003) sitúa la experimentación limitada y la observabilidad de resultados entre los atributos que favorecen la adopción de una innovación. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press. — pág. 61
- (95) Szulanski (1996) estudia las dificultades de transferir buenas prácticas dentro de la empresa y presta especial atención a la adaptación sin pérdida de consistencia. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27–43. — pág. 62
- (96) Argote y Miron-Spektor (2011) presentan el aprendizaje organizativo como transformación de experiencia y retorno en conocimiento utilizable para corregir diseño y práctica. Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. — pág. 63
- (97) Senge (1990) propone el pensamiento sistémico como paso desde eventos aislados hacia patrones y estructuras que la organización aprende a ver. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday. — pág. 63
- (98) Nissenbaum (2010) formula la privacidad contextual como adecuación entre datos, fines, actores y reglas de acceso dentro de un entorno social concreto. Nissenbaum, H. (2010). *Privacy in Context: Technology, Policy, and the Integrity of Social Life*. Stanford, CA: Stanford University Press. — pág. 64
- (99) Alford (2001) documenta los costes organizacionales y personales de las represalias contra quienes elevan verdad incómoda dentro de una estructura de poder. Alford, C. F. (2001). *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. Ithaca, NY: Cornell University Press. — pág. 63
- (100) Brunsson (1989) analiza la separación entre discurso, decisión y acción en las organizaciones, mostrando cómo una estructura puede hablar de cambio sin modificar su práctica real. Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons. — pág. 64

Nota editorial y declaraciones

Nota editorial

Este ensayo forma parte del Proyecto Coherencia Universal (CU) y traslada su marco estructural al análisis de la empresa como sistema multinivel. Su propósito es ofrecer una herramienta heurística para leer, diseñar y corregir organizaciones desde la coherencia entre capas, funciones, tiempos, canales y condiciones materiales.

Agradecimientos

A mi padre, que en paz descansa, y a mi madre, por traerme al mundo y educarme en los valores reales de la igualdad; por darme la capacidad de reconocer también mis propias contradicciones cuando yo mismo caía en ellas; y por enseñarme, con su ejemplo, a cuestionarse incluso sus propias decisiones y a elegir siempre en favor de un bien mayor, aun sabiendo que no obtendrían nada a cambio.

A Keise y a toda su familia, por acogerme con cariño y mostrarme que esos mismos valores también se comparten al otro lado del mundo.

Financiación

Este trabajo no ha recibido financiación específica de agencias públicas, entidades comerciales ni organizaciones sin ánimo de lucro.

Conflictos de interés

El autor declara no tener conflictos de interés relacionados con el contenido de esta obra. El texto no representa la posición oficial de ninguna institución religiosa, académica ni empresarial, sino exclusivamente la responsabilidad del autor dentro del marco del proyecto Coherencia Universal (CU).

Cómo citar

Cita recomendada (APA 7): Calvo Espinosa, A. (2026). Hacia una Arquitectura Corporativa de Coherencia Multinivel: diseño organizacional a partir de las 16 S(i) en el Proyecto Coherencia Universal (Preprint v1.0-ES). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19339320>

Cita corta en el texto: (Calvo Espinosa, 2026)