



Asignatura: ORGANIZACION Y METODOS
Apuntes de Clases

Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg

Profesor Carlos Ramírez Guerra

Objetivo

Presentar una síntesis de los principales planteamientos de Henry Mintzberg, profesor de la Universidad McGill -varias veces galardonado con el Premio McKinsey en la Revista Harvard Business Review-, por sus importantes aportes en relación al diseño de estructuras organizacionales.

Se estima que los aportes de Mintzberg son trascendentes de conocer en esta asignatura, atendido el aporte que involucran en materia de diagnóstico como en lo que se refiere al diseño organizacional.

Consideraciones sobre el desarrollo de un Modelo

Un modelo es una forma de representar “en pequeño” una realidad determinada, es por tanto, una simplificación, puede ser, también, un “ideal” que sirva para efectos de investigación o experimentación.

Como es lógico suponer, el modelo no pretende ni puede ser entendido como la realidad que representa; es más, su construcción, necesariamente, involucra cierta dosis de subjetividad. Lo importante es que sea útil.

Los modelos pueden ser isomorfos (iguales en la forma, como los productos al final de una línea de montaje), u “homomórficos” (los que si bien, no son siempre del mismo tamaño, guardan cierta proporcionalidad con la realidad que representan, por ejemplo, una maqueta de un edificio).

Como podremos suponer, la organización social, es extremadamente compleja como para que un modelo responda a satisfacción de los miles de requerimientos que se le podrían plantear.¹

Existe consenso, por ejemplo, acerca de que los organigramas tradicionales son estáticos, formalistas y que no explican cómo, en definitiva, de verdad funcionan las

¹ Sólo sobre el concepto de organización existen múltiples posibilidades de aproximarse a esta noción: “Nuestra forma de ver el mundo está siempre limitada” (Gareth Morgan, Imágenes de la organización, editorial Alfa Omega . ra-ma, México, 1996).



organizaciones. Sin embargo, si tenemos tal conciencia, encontraremos que si nos son útiles para entender las relaciones formales que deberían existir entre las unidades, los criterios de departamentalización vigentes y otros que lo hacen ser como un mapa que, si bien, no constituye la realidad, si nos permite ubicarnos espacialmente.

En consecuencia, toda construcción de un modelo que se concuerde a efectos de conceptualizar la organización y para posteriormente facilitar su análisis, diseño o rediseño:

- Nunca podrá comprender toda la realidad;
- Nos servirá para entender las relaciones e interacciones fundamentales;
- tendrá que demostrar su utilidad para analizar la especificidad de las organizaciones del sector público o privado que nos interese estudiar, y
- Si bien contendrá, a lo menos, los elementos y variables fundamentales, siempre tendremos que considerar que la realidad siempre será más compleja como para limitarnos a las reglas que supone usar un solo paradigma.

Sobre los “modelos” se ha discutido bastante sobre su importancia y relevancia. En particular, es interesante la vinculación que existe entre esta noción y el concepto de “paradigma” cuyo pionero fue Thomas Kuhn (Estructura de la revolución científica). En relación a esta temática, Joel Arthur Barker, en su popular video sobre el tema (The Business of paradigms), define este término como “un conjunto de reglas y reglamentos que establecen ciertos límites, y nos explican como resolver problemas dentro de esos mismos límites”.

Se considera a los paradigmas como ciertos prejuicios a través de los cuales vemos la realidad; no siendo, en si mismos, positivos ni negativos, y que vienen a actuar como filtros de nuestras experiencias. Un paradigma puede ser entendido, además, como una forma de hacer las cosas.

Necesitamos de los paradigmas para procesar toda la información que recibimos. El problema que plantean, es su rigidez, fenómeno que se produce cuando no somos capaces de cambiarlos o adaptarlos cuando se producen otros nuevos.

En general, existe evidencia empírica que prueba que elegimos los datos que mejor se adaptan a nuestras normas y reglamentos, descartando, tergiversando o ignorando aquellos datos que se apartan de nuestros marcos conceptuales o creencias. Los paradigmas, influyen, entonces, y son determinantes en comprender el cómo y por qué de nuestras percepciones.

Los paradigmas están siempre presentes en nuestras vidas, pero rara vez somos conscientes de su existencia. Los paradigmas tienen, también, un ciclo de vida.



En lo fundamental, los paradigmas nos llevan a ver lo que queremos observar. Son, además, comunes y útiles, pues, nos muestran lo importante, y nos ayudan a enfocar nuestra atención en lo sustantivo. En síntesis, los paradigmas, nos proveen las reglas para solucionar nuestros problemas.²

Además, diversos autores han señalado la importancia que reviste el advertir que pensamos con “imágenes”; la fuerza de las “visiones compartidas” que llevan a las personas a encontrar la forma de cristalizarlas, y la necesidad de generar estímulos útiles para abandonar los actuales patrones de pensamiento, entre otros planteamientos.³

La construcción de “imágenes” al estar relacionada con las formas de pensamiento, también, permite facilitar el aprendizaje para poner en acción los postulados del modelo.

Finalmente, es necesario que todo esfuerzo modelístico cuente con un pensamiento estructural o sistémico que permita articular y comprender las interacciones y mutuas influencias de los componentes.

A continuación, trataré de sintetizar en lo fundamental el modelo de análisis y diseño organizacional de Henry Mintzberg.

Este autor plantea que el éxito de diferentes negocios se puede explicar, no por el uso de un atributo organizativo cualquiera (tal como un tipo concreto de sistema de planificación o forma de descentralización), si no por cómo se interrelacionan varios atributos.

Los aportes de Mintzberg son pertinentes a propósito de estudiar, evaluar y definir cuál es la configuración más apropiada para una organización u empresa, atendida la riqueza conceptual que su modelo involucra en materia de diagnóstico como en lo que respecta al diseño organizacional.

Fundamentos y tesis

Si bien, Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, al igual que ocurre con aquellos autores del denominado enfoque de contingencias, su tesis fundamental sostiene que “los elementos de la

² Ver Joel Arthur Barker, Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro, editorial McGraw Hill, Colombia, 1996.

³ Por ejemplo, Marc Van Der Erve, El Futuro de la Gerencia, editorial Legis, Colombia, 1990, p. 21; Peter Senge, La Quinta Disciplina, editorial Granica, España, 1995, pp. 222 y siguientes, y Gareth Morgan, Imágenes de la Organización, editorial Alfaomega - ra-ma, México, 1996.



estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.”.⁴

Estructura

Definida por Mintzberg como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas;⁵ ha sido estudiada y generado diversos planteamientos.

La investigación académica, a juicio de este autor, ha tenido tendencia a limitar sus puntos de vista al preferir el análisis a la síntesis. Durante mucho tiempo se planteó que una buena estructura era una basada en reglas y una jerarquía de autoridad rígida; más recientemente, se ha generalizado la tendencia de seleccionar algunos elementos -las distintas maneras de dividir un trabajo y coordinar sus tareas-, como la mejor manera de diseñar o perfeccionar una estructura organizacional. Ha existido una tendencia a centrarse en variables individuales más que en conjuntos de atributos que se presentan en determinados tipos, arquetipos, gestalts o configuraciones.

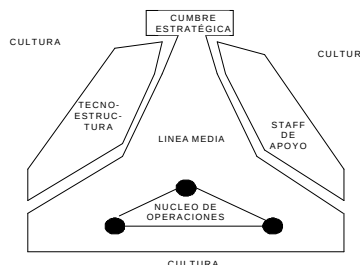
Mecanismos Coordinadores

Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, Mintzberg distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a las organizaciones,⁶ y son:

Adaptación o ajuste mutuo

Logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal (como la conversación entre dos operarios), no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen.

Figura N° 1



⁴ H. Mintzberg, Diseño de Organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo, Argentina, 1991, p., 6.

⁵ Ibid.

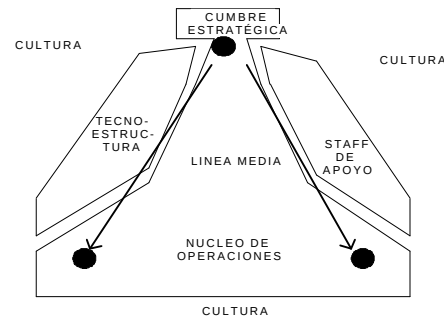
⁶ H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 118.



Supervisión directa

La coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, emitiendo ordenes e instrucciones y supervisando sus acciones.

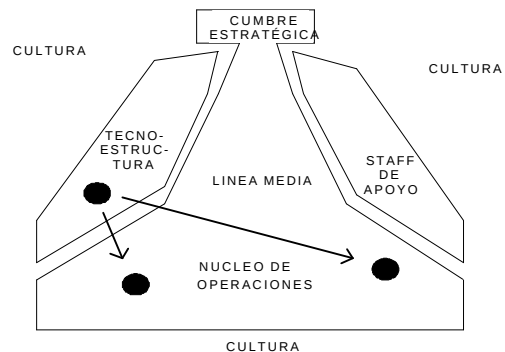
Figura N° 2



Normalización o estandarización de los procesos de trabajo

La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. En definitiva, se establece el “cómo” han de realizarse las labores.

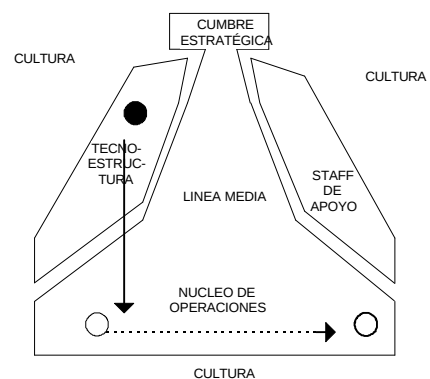
Figura N° 3



Normalización de los productos o out puts

Se logra la coordinación al especificar los resultados del trabajo, dimensiones del producto o del desempeño. En concreto, lo importante es aclarar “qué” debe hacerse.

Figura N° 4

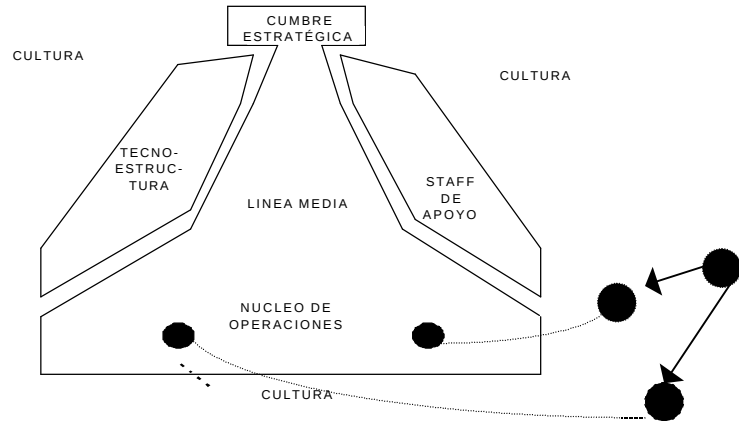




Normalización de las habilidades o destrezas

La coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar los trabajos. Lo relevante en este caso es determinar “quién” es el más apto para desarrollar una tarea (perfil).

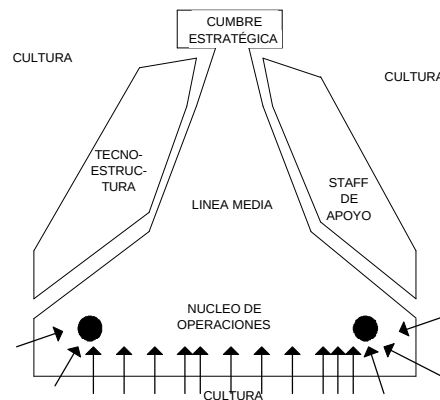
Figura N° 5



Normalización de las reglas

Son las reglas que afectan el trabajo las que se controlan, generalmente a nivel de toda la organización, para que todo el personal funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas, como en una orden religiosa.

Figura N° 6

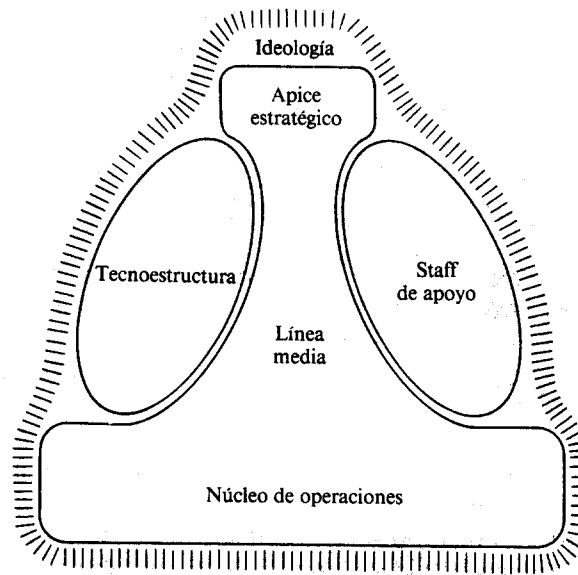


Las partes y personas de una organización

Mintzberg plantea que “las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros. Sin embargo, las palabras deben tomar una forma lineal. Por eso muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras”, por eso que éstas deben ser suplementadas con imágenes (Véase Figura 7).



Figura N° 7
Las partes y sistemas de la organización
Fuente: H. Mintzberg. Mintzberg y la..., op. cit., p. 114.



El núcleo de operaciones

En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad.

Los operadores realizan cuatro funciones principales:

- aseguran los insumos para la producción;
- transforman los insumos en producción;
- distribuyen las producciones, y
- proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

La cumbre o ápice estratégico

Se encuentra en el otro extremo de la organización. Aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios, asistentes, etc.



La cumbre o ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización: propietarios; oficinas gubernamentales; sindicatos, etc. El cumplimiento de esta misión les obliga a desarrollar las siguientes funciones:

- asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, diseñar y nombrar al personal de la organización, controlar el desempeño de los empleados, motivarles y recompensarles;
- administrar las condiciones fronterizas de la organización -las relaciones con el ambiente-, informar a la gente influyente (accionistas), establecer contactos de alto nivel, negociar acuerdos con agentes externos y, a veces, cumplir funciones de ceremonial como figuras representativas de la entidad, y
- desarrollar la estrategia de la organización, interpretando el ambiente y desarrollando los esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el mismo.

La Línea Media

Es la cadena de altos gerentes hasta supervisores de contacto, como capataces que van desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo y que se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.

La tecnoestructura

A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la “estandarización” para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos.

Los analistas de la tecnoestructura desarrollan funciones como:

- colaborar en la adaptación de la organización al medio (planeación estratégica).
- control de gestión.
- estudios del trabajo:
 - ingeniería industrial,
 - organización y métodos.



- planeamiento y control:
 - planificación,
 - control de calidad,
 - programadores.
- de personal:
 - reclutadores
 - entrenadores.
- estandarización (generación de normas, reglas y reglamentos).

El staff de apoyo

Son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional. Pueden ejercer labores de:

- conserjería (por ej.: asesoría legal).
- personal.
- remuneraciones.
- servicios generales.
- seguridad.
- cafetería.
- central telefónica, etc..

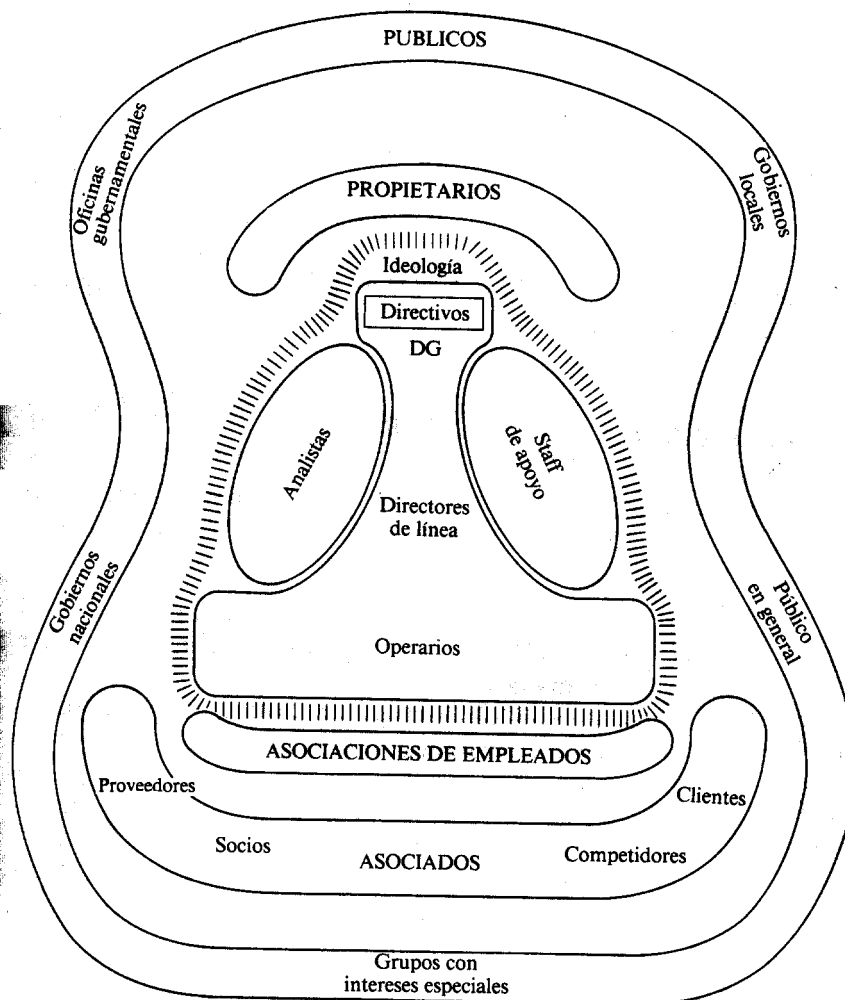
La Cultura Organizacional

Mintzberg no usa exactamente esta denominación, el plantea la idea de ideología que, por lo que involucra hemos preferido presentar de esta manera. Este aspecto viene a ser como la ideología dominante, abarcando las creencias y tradiciones que distinguen a la organización de otras e infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura.

El Contexto

A nivel externo, distintas personas y agrupaciones pueden afectar el funcionamiento organizacional defender sus intereses, entre los cuales se pueden mencionar: propietarios; asociaciones de empleados, proveedores, clientes, competidores, y la propia acción de organismos gubernamentales.

Figura Nº 8 . Influencias internas y externas sobre una organización
Minzberg y la dir., p. 115.



Parámetros de diseño

La esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación. Los principales son:⁷

⁷ Minzberg y la dir., pp. 119-122.



- especialización del trabajo, horizontal (pocas o muchas tareas) y verticalmente (se tiene o no el control sobre las tareas);
- formalización del comportamiento o grado de normalización de los procesos de trabajo que imponen instrucciones operativas, descripciones de puestos y reglamentos (mecánicas u orgánicas);
- formación o programas que normalizan las destrezas o habilidades requeridas;
- adoctrinamiento (programas y técnicas por medio de las cuales se normalizan las reglas de los miembros de una organización);
- La agrupación de unidades o criterios de departamentalización: funciones realizadas o mercados a los cuales se sirve y sus variantes.⁸
- tamaño de la unidad (número de puestos; ámbito de control);
- sistemas de planificación y control que se usan para normalizar los out puts (planificación de acciones, y los sistemas de control del rendimiento);
- dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua entre y dentro de las unidades (puestos de enlace, grupos de trabajo, directivos integradores y estructuras matriciales), y
- descentralización o difusión del poder para tomar decisiones (vertical y horizontal; selectiva; paralela; vertical y horizontal; vertical y horizontal selectiva y descentralización pura).

Estructura y contexto

Existen ciertos factores de contingencias o situación que influyen sobre la elección de estos parámetros de diseño, y viceversa. Entre éstos, se incluyen:

Edad y tamaño de la organización

Según Mintzberg, se ha verificado en diversas investigaciones que mientras más años tiene una organización, más formalizado es su comportamiento. Lo mismo ocurre cuando se trata de organizaciones de gran tamaño.

⁸ El texto Administración. Una perspectiva global, de H. Weihrich y H. Koontz, de la editorial McGraw - Hill, México, 1994, pp. 265 y siguientes, contiene una completa referencia sobre las ventajas y desventajas de cada uno de los criterios de departamentalización.



A su vez, se ha constatado que cuanto más grande es una organización, más elaborada es su estructura; esto es, más especializados son sus puestos de trabajo y unidades y más desarrollados son sus componentes administrativos.

Por último, la estructura reflejaría la época de la fundación del sector industrial al que pertenece la organización, independientemente de su propia edad.

Sistema técnico

Referido a los instrumentos usados en el núcleo de operaciones para producir los outputs (bienes o servicios), presenta las siguientes características:

- cuanto más regulado esté, o sea cuanto más controle el trabajo de los operarios, más formalizado y burocratizado estará el trabajo.
- a mayor complejidad del sistema técnico, más elaborado y profesional será el staff de apoyo, y
- cuando se automatiza el trabajo del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica.

Entorno

En este factor se incluyen varias características del ambiente externo de la organización, entre otras: los mercados; el clima político y las condiciones económicas, apreciándose que:

- mientras más dinámico es el entorno de una organización más orgánica será su estructura;
- cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura;
- cuanto más diversificados sean los mercados de una organización, mayor será la propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado, o divisiones, dada una economía de escala favorable, y
- la hostilidad extrema del entorno hace que una organización centralice su estructura provisionalmente.



Poder

En este factor se incluye el grado en que una organización está controlada desde fuera, apreciándose que:

- cuanto mayor sea el control externo de una organización, más centralizada y formalizada será su estructura;
- una coalición externa dividida hará aparecer una coalición interna politizada, y viceversa, y
- la moda favorece la estructura del momento (y la cultura), aunque a veces sea inadecuada

De forma ideal, los parámetros de diseño se eligen según los dictados de la edad, tamaño, sistema técnico y entorno, sin embargo, en realidad la moda parece tener también un papel, favoreciendo el que muchas organizaciones adopten parámetros de moda.⁹

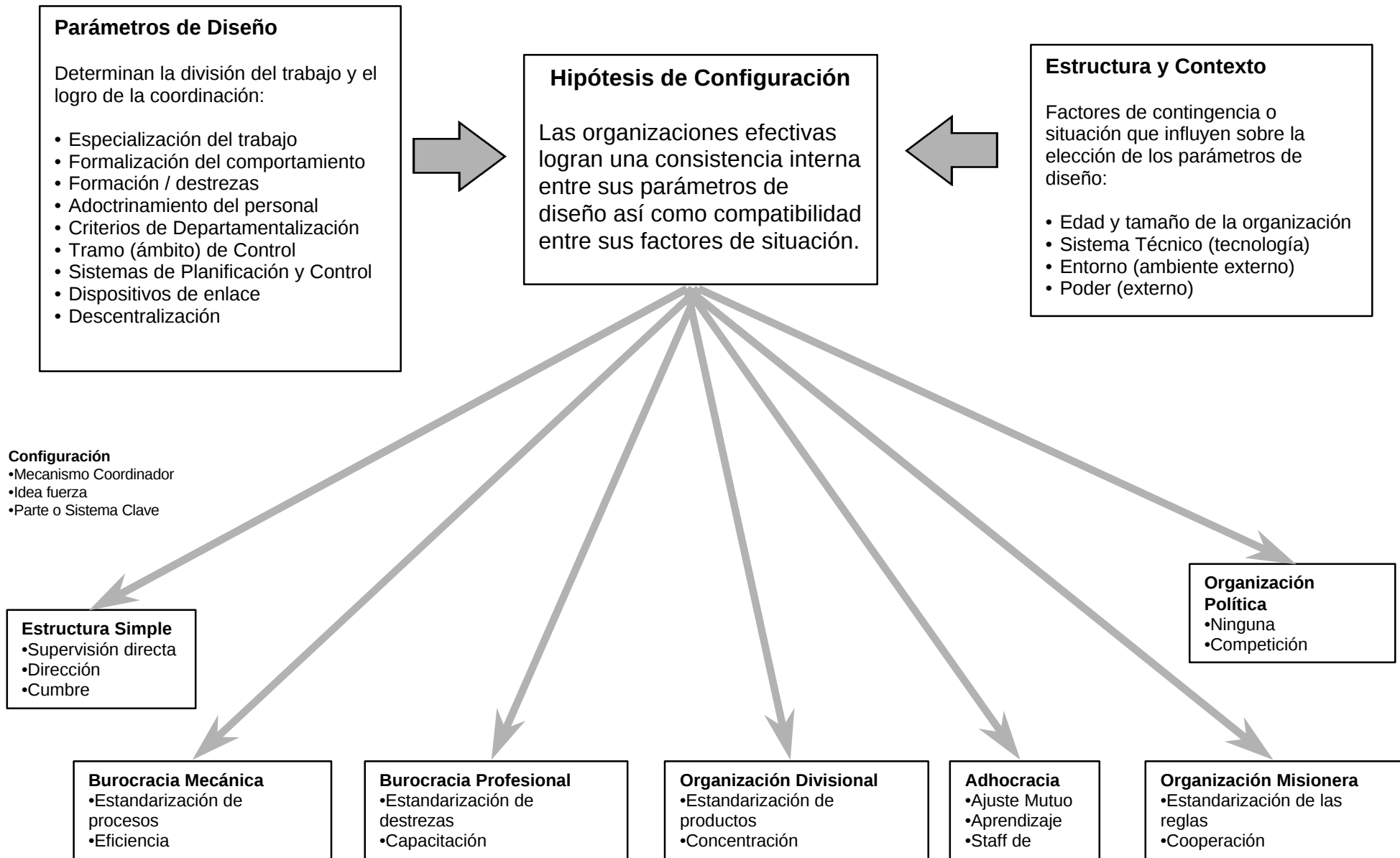
Tipos de organización o configuraciones

A partir de los atributos mencionados: mecanismos de coordinación, partes o sistemas indicados, parámetros de diseño y factores de situación, Mintzberg elabora su “hipótesis de configuración”, que postula que las organizaciones efectivas logran una consistencia interna entre sus parámetros de diseño así como compatibilidad entre sus factores situacionales (Véase Figura N° 9)¹⁰

⁹ Mintzberg y la dir., pp. 122-126.

¹⁰ H. Mintzberg. Diseño de Organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo, Argentina, 1991, p. 127.

Figura N° 9 **SÍNTESIS DEL MODELO DE LAS CONFIGURACIONES DE MINTZBERG** (elaboración propia)



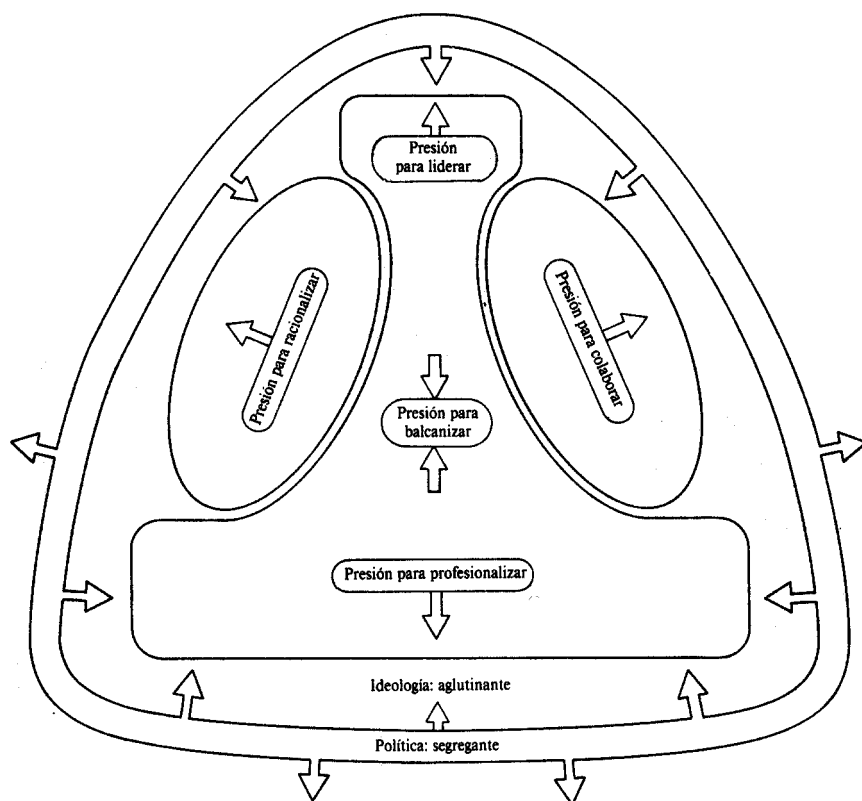


Según Mintzberg, en cada configuración domina un mecanismo coordinador distinto, una parte diferente de la organización desempeña el papel más importante, y es usado un tipo distinto de descentralización.

Estas configuraciones son típicamente puras, lo que una vez Max Weber denominó “*tipos ideales*”. En la realidad no existen como tales, son modelos, simplificaciones, útiles para la clasificación, la comprensión, el diagnóstico y el diseño, siendo su gran fortaleza la armonía, la consistencia y el ajuste, pero, también la flaqueza que las debilita.¹¹

Según Mintzberg; cada una de las partes de la organización ejerce ciertas presiones que hace que, en definitiva, la organización se diseñe a si misma con una configuración particular (V. Figura N° 10).

Figura N° 10
Presiones básicas sobre la Organización
Mintzberg y la dir..., p. 128



¹¹ Henry Mintzberg y James Brian Quinn. El proceso estratégico. conceptos, contextos y casos. Ed. Prentice Hall, México, 1993, pp. 858 y 859.



Las presiones, son: ¹²

- El ápice estratégico ejerce una presión para liderar, por medio del cual conserva el control sobre la toma de decisiones, consiguiéndose la coordinación por la supervisión directa. Las organizaciones que ceden a esta presión adoptan la configuración centralizada llamada de **estructura simple o empresarial**.
- La tecnoestructura ejerce su presión para racionalizar, de forma ideal, por medio de la normalización de procesos de trabajo, fomentando sólo la descentralización horizontal limitada. Las organizaciones que ceden a esta presión, debido a la necesidad de disponer de una rutina eficiente, adoptan la **configuración de burocracia mecánica o maquinal**.
- En su búsqueda de autonomía, los directores de línea media ejercen una presión para balcanizar la estructura, para concentrar el poder en sus propias unidades por medio sólo de una descentralización vertical (y paralela) limitada para ellos mismos. Cuando la organización cede a esta presión, adopta la **configuración diversificada o forma divisional**.
- Los miembros del núcleo de operaciones ejercen una presión para profesionalizar la organización, con el objeto de minimizar la influencia que otros tienen sobre su trabajo (directivos y tecnócratas). Cuando la organización cede a esta presión, tiende a adoptar la **configuración de burocracia profesional**, con completa descentralización horizontal y vertical del poder entre el núcleo de operaciones, lográndose la coordinación principalmente por medio de la normalización de habilidades.
- El staff de apoyo ejerce una presión para colaborar, con el objeto de implicarse a sí mismo en la actividad central de la organización. Cuando la organización cede a esta presión adopta la configuración innovadora o de **adhocracia**.
- La ideología existe fundamentalmente en forma de una fuerza dentro de organizaciones de otros tipos, fomentando el que sus miembros se aglutinen; pero, a veces, puede llegar a dominar la normalización de las reglas como mecanismo coordinador principal, haciendo que la organización adopte la **configuración misionera**, logrando la forma más pura de descentralización, ya que a cada miembro se le encomienda que decida y actúe por el bien general de la organización.
- La política también existe en otras organizaciones, como fuerza conflictiva que hace que las personas se segreguen, pero también puede dominar cuando no

¹² Mintzberg y la dir..., pp. 128-133.



predomina ninguna parte de la organización ni ningún mecanismo de coordinación, entonces la organización adopta la **configuración política** en que no tiene ninguna forma estable de centralización o de descentralización.

A continuación, se resumen las características más relevantes de cada una de las configuraciones identificadas por Mintzberg.

La Estructura Simple u Organización Empresarial

Estructura

- simple informal, flexible, con poco staff o jerarquía de línea media.
- actividades que giran alrededor del director general, quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa.

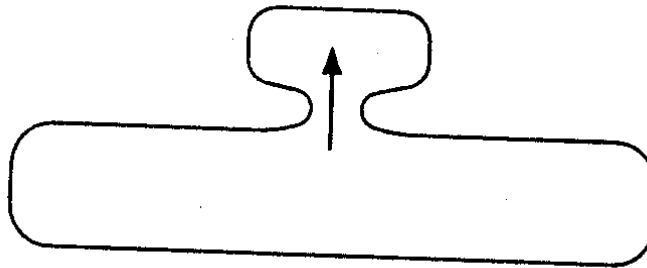


Figura N° 11. La Organización simple o empresarial
Mintzberg y la dir..., p. 129

Contexto

- entorno sencillo y dinámico
- fuerte liderazgo, a veces carismático, autocrático
- iniciación, crisis y giro
- organizaciones pequeñas, "fabricantes locales".

Estrategia

- proceso a menudo visionario, deliberado en líneas generales pero emergente y flexible en los detalles
- el líder coloca a la organización maleable en nichos protegidos.

Consecuencias

- responsable, sentido de misión
- *pero*
- vulnerable, restrictiva
- peligro de desequilibrio entre la estrategia y operaciones, a favor de unas u otras. ¹³

¹³ H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 136.



La Burocracia Mecánica u Organización Maquinal

Estructura

- burocracia centralizada
- procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales, amplia jerarquía
- la tecnoestructura es clave, encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea media (ella misma muy desarrollada)
- amplio staff de apoyo también para reducir las incertidumbres.

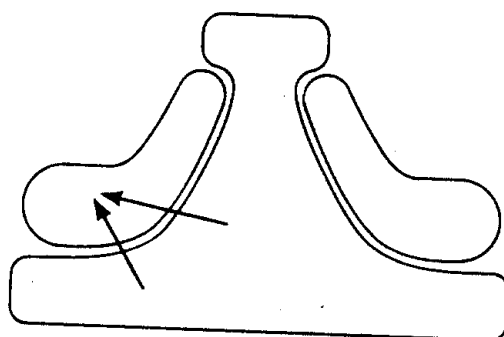


Figura Nº 12. La burocracia mecánica o maquinal
Mintzberg y la dir..., p. 129

Contexto

- entorno simple y estable
- organización generalmente más grande y madura.
- trabajo racionalizado, sistema técnico racionalizador (pero no automatizado)
- control externo -forma *instrumental*
- también puede ser en forma de *sistema cerrado*
- habitual en producción en masa, servicio de masas, gobierno, organizaciones de control y seguridad.

Estrategia

- proceso de planificación ostensible, pero que es en realidad programación estratégica
- resistencia al cambio de estrategia, es necesario superponer una configuración innovadora para su revitalización o bien revertir a la configuración empresarial para dar un giro
- por tanto, patrón cuántico de cambios: largos períodos de estabilidad interrumpidos por estallidos ocasionales de revolución estratégica.



Consecuencias

- eficiente, fiable, precisa, coherente
- *pero*
 - la obsesión por el control conduce a:
 - problemas humanos en el núcleo de operaciones, que conducen a
 - problemas de coordinación en el centro administrativo, que conducen a
 - problemas de adaptación en el ápice estratégico. ¹⁴

La Burocracia Profesional

Estructura

- burocrática pero descentralizada, depende de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos.
- la clave del funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan en forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión
- tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional, y staff de apoyo grande, más bien de tipo maquinal, para apoyar a los profesionales.

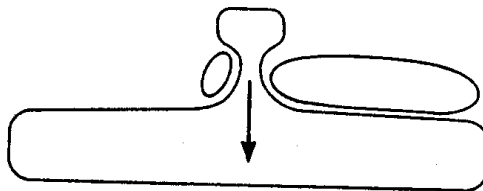


Figura Nº 13. La burocracia profesional
Mintzberg y la dir..., p. 130

Contexto

- complejo pero estable
- sistema técnico sencillo
- sector servicios a menudo pero no necesariamente.

Estrategia

- muchas estrategias, muy fragmentadas, pero también hay fuerzas de cohesión
- la mayoría son elaboradas con la opinión del profesional y decididas colectivamente (colegial y políticamente), algunas por decreto administrativo

¹⁴ H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 155.

- estrategia global muy estable pero cambia continuamente en los detalles.

Consecuencias

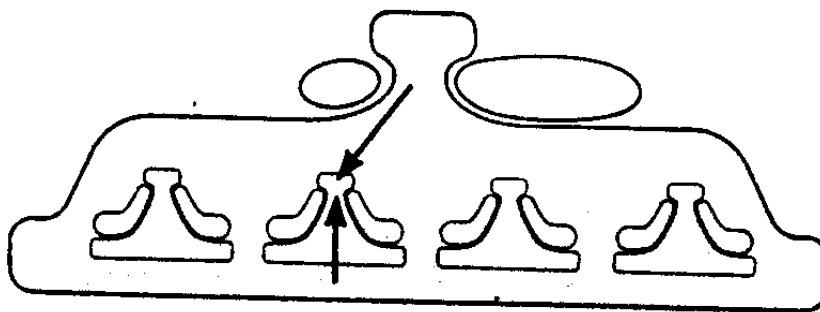
- ventajas de la democracia y la autonomía
- *pero*
- problemas de coordinación entre las casillas del mal uso de las libertad de los profesionales, de la resistencia a innovar
- las respuestas públicas a estos problemas a menudo son disfuncionales (tipo maquinal)
- la sindicación exagera estos problemas.¹⁵

La organización diversificada (holding)

Estructura

- divisiones basadas en el mercado débilmente acopladas bajo la central administrativa
- las divisiones dirigen los negocios en forma autónoma (lo que supone nada más que una descentralización limitada para los directores de división), sometidas al sistema de control del comportamiento que normaliza sus outputs
- tendencia a dirigir las estructuras de las divisiones hacia la configuración maquinal, como instrumentos de la central (aunque la tendencia de la organización total sea del tipo de sistema cerrado).

Figura Nº 14. La Organización diversificada o holding
Mintzberg y la dir..., p. 130



¹⁵ H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 205.



Contexto

- diversidad de mercados, especialmente de productos y servicios (en oposición a la de clientes o regiones); la diversidad de subproductos y productos relacionados fomenta las formas intermedias, siendo la forma más pura la de la diversificación conglomerada
- se encuentra de forma característica en las organizaciones más grandes y más maduras, especialmente en las corporaciones empresariales pero también, y cada vez más, en otras esferas públicas y gubernamentales (universidades).

Estrategia

- la central dirige estrategia “corporativa” como una cartera de negocios, las divisiones dirigen las estrategias de los negocios individuales.

Consecuencias

- resuelve algunos problemas de las estructuras funcionales integradas (maquinales) (dispersión del riesgo, movilidad del capital, adición y eliminación de negocios, etc.
- *pero:*
- a veces la diversificación conglomerada es costosa y no fomenta la innovación; las mejoras en el funcionamiento de los mercados de capital y los consejos pueden hacer que los negocios independientes sean más eficaces que las divisiones
- el sistema de control del comportamiento lleva a la organización hacia un comportamiento socialmente insensible o irresponsable
- a pesar de la tendencia a utilizar en la esfera pública, los peligros son aún mayores debido a la naturaleza no conmensurable de muchos objetivos.¹⁶

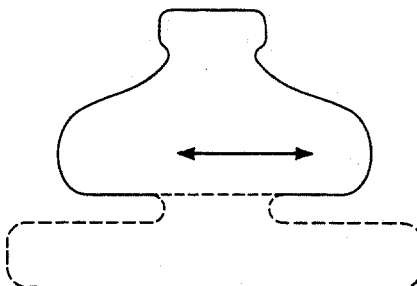
La organización innovadora o adhocrática

Estructura

- fluida, orgánica, selectivamente descentralizada, “adhocracia”
- expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios de staff, operarios, y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores
- coordinación por medio de la adaptación mutua, fomentada por el personal de enlace, directivos integradores y estructura matricial.

¹⁶ H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 182.

Figura N° 15. La Organización adhocrática o innovadora
Mintzberg y la dir..., p. 131



Contexto

- entorno complejo y dinámico, que incluye alta tecnología, cambios frecuentes de productos (debido a la fuerte competencia), proyectos temporales y gigantescos
- típicamente joven debido a la presión burocrática que hay con el envejecimiento
- usual en industrias de jóvenes
- dos tipos básicos: adhocracia operativa para proyectos contratados, adhocracia administrativa para proyectos propios, esta última es frecuente cuando el núcleo de operaciones está truncado o automatizado.

Estrategia

- fundamentalmente proceso de aprendizaje o “radicular”
- en gran parte joven, va evolucionando según una variedad de procesos de abajo hacia arriba, más bien moldeados que dirigidos por la dirección
- ciclos característicos de convergencia y divergencia en el centro estratégico.

Consecuencias

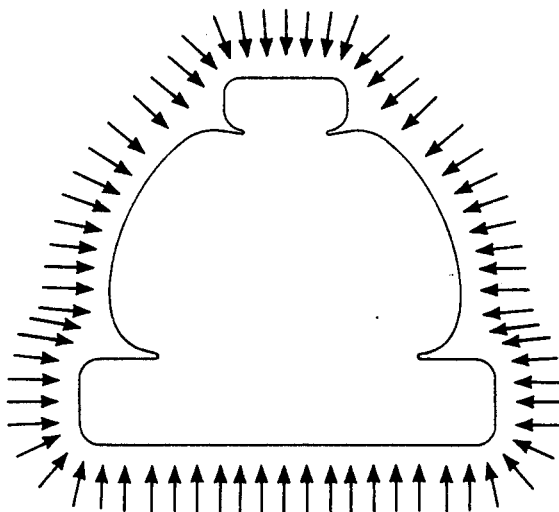
- combina más democracia con menos burocracia, siendo, por tanto, una estructura de moda
- eficaz en cuanto a la innovación (una configuración extraordinaria)
- *pero:*
- 6a eficacia se logra al precio de la ineficiencia
- también hay problemas humanos de ambigüedad y peligro de transición inadecuada a otra configuración.¹⁷

¹⁷ H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 232.

La Organización Ideológica o Misionera

- sistema rico de valores y creencias que distingue a una organización
- enraizada en el sentido de misión asociada a un liderazgo carismático, desarrollada a lo largo de tradiciones y sagas y luego reforzada por medio de identificaciones
- puede cubrir una figura convencional, frecuentemente empresarial, seguida por la innovadora, profesional y luego maquinal.

Figura N° 16. La Organización Misionera
Mintzberg y la dir..., p. 132



- tan fuerte a veces que provoca una configuración propia.
- misión clara, centrada, inspirada y distintiva
- coordinación por medio de la normalización de reglas ("cooperación"), reforzada por la selección, socialización y adoctrinamiento de los miembros
- pequeñas unidades ("enclaves"), organizadas débilmente y fuertemente descentralizadas pero con controles normativos potentes
- formas: reformadora, conversora y claustral
- amenazas de aislamiento por una parte, asimilación por otra.¹⁸

¹⁸ H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 262



La Organización Política

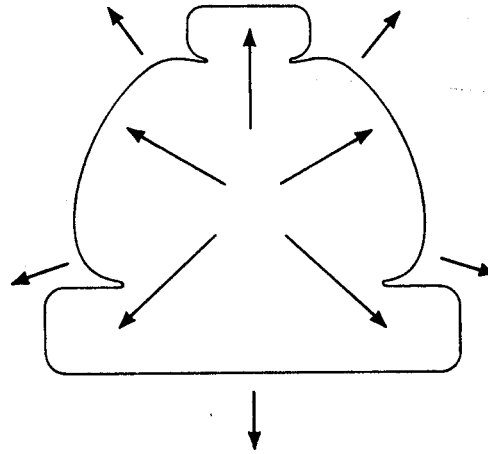


Figura Nº 17. La Organización política
Mintzberg y la dir..., p. 132

- medios de poder técnicamente ilegítimos, a menudo por propio interés, resultando en conflictos que separan a los individuos o las unidades
- se expresa en juegos políticos, algunos coexisten con, son antagonistas de, o sustituyen a, los sistemas de poder legítimos
- generalmente envuelven a una organización convencional, pero a veces son lo bastante fuertes para crear su propia configuración.
- ausencia de ideas convencionales de coordinación concentrada y de influencia, sustituidas por el juego del poder informal
- las dimensiones del conflicto -moderado/intenso, confinado/extendido, así como duradero/breve- se combinan dando cuatro formas: confrontación, alianza inestable, organización politizada, arena política completa
- se puede deducir el desarrollo de las formas a través de un ciclo de vida que consta de impulso, desarrollo, resolución del conflicto
- la política y las organizaciones políticas desempeñan una serie de papeles funcionales en las organizaciones, especialmente para ayudar a efectuar los cambios necesarios bloqueados por los sistemas legítimos de influencia.¹⁹

¹⁹ H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 279.



Resumen de ideas fuerza, mecanismos coordinadores y clave de las configuraciones

Configuración	Mecanismo coordinador	Parte o Sistema Clave	Ideas fuerza
Estructura simple o empresarial	Supervisión Directa	Cumbre estratégica	Dirección
Burocracia mecánica u organización maquinal	Estandarización de Procesos	Tecnoestructura	Eficiencia
Burocracia profesional	Estandarización de Destrezas	Núcleo de Operaciones	Capacitación
Organización diversificada	Estandarización de Productos	Línea Media	Concentración
Adhocracia	Adaptación Mutua	Staff de Apoyo o N. de Oper.	Aprendizaje
Organización misionera	Estandarización de las Reglas	Cultura (ideología)	Cooperación
Organización política	Ninguna	Ninguna	Competición

Conclusiones

El modelo de Mintzberg que hemos intentado sintetizar en las páginas precedentes, es un enfoque multifacético y complejo que resulta ser una gran ayuda para la clasificación, comprensión, diagnóstico y diseño de las organizaciones. Su objetivo está principalmente en servir de guía para el diseño de organizaciones que puedan enfrentar exitosamente el desafío de la eficacia y eficiencia.

El trabajo de Mintzberg, se inscribe en el enfoque que pretende vincular la estrategia de la organización con el diseño de la misma, y como tal prosigue el trabajo de Alfred Chandler (Strategie and Structure, MIT, 1962), que permitió apreciar la importancia de la selección estratégica para empresas de negocios y concluir que ésta tiende a influir en la estructura e indirectamente en las actividades, tecnología y entornos de la organización (Palma, 1993: 192).

La hipótesis sobre las configuraciones se sustenta en una impresionante cantidad de referencias bibliográficas que aportan evidencia empírica y que dan fuerza, coherencia y credibilidad a sus hipótesis y configuraciones (Ver La estructuración de organizaciones: Una síntesis de la investigación).

Cumplidos cerca de 20 años desde los planteamientos iniciales de Mintzberg, su modelo ha demostrado ser útil y es de permanente y continua referencia y consulta por parte de quienes se han especializado en el diseño organizacional, con lo cual, se estima que ha aprobado “el examen del tiempo” a que se refiere Richard Hall, cuando analiza la contribución de Mintzberg, en su reconocido texto “Organizaciones,



estructuras y proceso” al pasar amplia revista a los diversos aportes teóricos acerca de la naturaleza y clases de las organizaciones (1992: 45).

Sin embargo, habiendo sido planteado a fines de la década de los '70, Mintzberg no alcanzó a advertir el fenómeno de la externalización o terciarización creciente de las actividades, por efecto del impacto de las ideas de Michael Porter, y sus recomendaciones de concentrar la energía en aquellos asuntos propios del negocio de la empresa.

Tampoco, su modelo alcanza a dar cuenta del fenómeno de aplanamiento (downsizing) que por efecto de los planteamientos de la reingeniería de Michael Hammer, repercutirían en una tendencia muy fuerte a reducir los niveles jerárquicos de las empresas.

Por último, la irrupción y difusión mundial de la gestión de calidad a partir de la década de los '80, tampoco encuentra una sistematización en el modelo.

No obstante, conscientes de estas limitaciones que perfectamente el analista puede incluir en su trabajo, el modelo continua siendo útil y un macizo marco de referencia conceptual.

BIBLIOGRAFÍA

Richard Hall. Organizaciones, estructuras y proceso. Editorial Prentice-Hall, México, 1992.

Henry Mintzberg. La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel S. A., España, 1983.

Henry Mintzberg. La estructuración de organizaciones: Una síntesis de la investigación. Editorial Prentice Hall, México, 1979.

Henry Mintzberg. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo, Argentina, 1991.

Henry Mintzberg. Mintzberg y la Dirección. Editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991.

Henry Mintzberg y James Brian Quinn. El proceso estratégico. conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall, México, 1993.

Arturo Palma Le-Blanc. Dirección de Organizaciones. Ediciones Dolmen, Chile, 1993.

Santiago, agosto de 1999