

LA ESTRUCTURACION DE LAS ORGANIZACIONES ¹
POR HENRY MINTZBERG

Desde el inicio de este siglo nuestro pensamiento sobre la estructura organizacional ha estado dominado por el enfoque de “una mejor forma”. Existe una forma correcta y otra incorrecta de diseñar una organización. Sin embargo, el gran número de fracasos, hace evidente que las organizaciones difieren en que, por ejemplo, los sistemas de planeación a largo plazo o los programas de desarrollo organizacional son buenos para algunas compañías pero no para otras. Por consiguiente, la teoría administrativa reciente ha variado del enfoque de “una mejor forma” hacia el enfoque de “todo depende de”, formalmente conocido como la “teoría de contingencia”. La estructura debe reflejar la situación de la organización, esto es, su edad, tamaño, el tipo de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente.

Esta lectura sostiene que el alcance del enfoque “todo depende de” es limitado, que las estructuras son correctamente diseñadas con base en un tercer enfoque, el cual podría ser llamado “obtener todo junto”, o “la configuración”. Los espacios de control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, así como las estructuras matrices no deben ser seleccionados de manera independiente, como un comprador que escoge las verduras en el mercado. Por el contrario, estos y otros elementos de diseño organizacional deben configurarse de manera lógica en grupos consistentes internamente.

Cuando la enorme cantidad de investigaciones que se han realizado sobre la estructura organizacional se analiza a la luz de esta conclusión, desaparece mucha de la confusión original y la convergencia acerca de varias configuraciones se hace evidente, las cuales difieren en cuanto a sus diseños estructurales, las situaciones en las que se encuentran y aún en los períodos históricos en los que primero se desarrollaron.

Es necesario, para comprender estas configuraciones, entender primero cada uno de los elementos que las conforman. Por tanto, las cuatro secciones iniciales de esta lectura abarcan las partes básicas de las organizaciones, los mecanismos por los cuales las organizaciones coordinan sus actividades, los parámetros que utilizan para diseñar sus estructuras y sus contingencias, o factores situacionales. La sección final introduce las configuraciones estructurales, que serán abordadas en forma amplia e individual, en la tercera sección de este texto.

¹ Originalmente extractado de la *Estructuración de las Organizaciones* (Prentice – Hall, 1979) con secciones añadidas de *El Poder y Alrededor de las Organizaciones* (Prentice – Hall 1983) Este capítulo fue reescrito para esta edición, basado en otros extractos “Una Tipología de la Estructura Organizacional”, publicado como capítulo 3 en las *Organizaciones: Una visión cuántica* (Prentice – Hall, 1984) de Danny Miller y Peter Friesen y “Configuraciones Derivadas” capítulo 6 en Mintzberg “*Sobre Administración: Al Interior de nuestro extraño mundo de las Organizaciones*” (Free Press, 1989 de Mintzberg).

LAS SEIS PARTES BASICAS DE LA ORGANIZACION

En la base de toda organización se encuentran sus operadores, las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios. Estas personas constituyen el *núcleo de las operaciones*. Todas, hasta la organización más modesta, requiere cuando menos de un administrador de tiempo completo que ocupe lo que llamaremos el *ápice estratégico*, desde donde se vigila la totalidad del sistema. Conforme crece la organización se requieren más administradores - no sólo administradores y operadores sino también gerentes de administradores -. Entonces se genera una *línea intermedia*, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

Por lo general, al volverse más compleja la organización, se requiere de otro grupo de personas a quienes llamaremos los analistas. Estas personas también desempeñan tareas administrativas – planean y controlan de manera formal el trabajo de otros - aunque de diferente naturaleza, con frecuencia se les denomina “staff”. Estos analistas componen, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad, lo que llamaremos la *tecnoestructura*. Casi todas las organizaciones también agregan unidades administrativas de diversos tipos, para así proveer varios servicios internos, desde una cafetería o área de correo, hasta una oficina de asesoría legal o relaciones públicas. A estas unidades, y a la parte de la organización que conforman, les llamaremos unidades de *apoyo administrativo*.

Por último, toda organización activa tiene una sexta parte, la cual llamaremos su *ideología* (lo que significa una “cultura” bien sustentada o firme). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.

Con esto tenemos las seis partes básicas de una organización. Tal como se muestra en la figura uno, existe una pequeña cúpula estratégica conectada, por una línea intermedia sobresaliente, a un gran núcleo de operaciones en la base. Estas tres partes de la organización están dibujadas en una sola e ininterrumpida secuencia para indicar que por lo común están conectadas a través de una sola cadena de autoridad formal. La tecnoestructura y el personal de apoyo aparecen por fuera en ambos lados para indicar que están separados de la línea principal de autoridad, influyendo sólo indirectamente al núcleo de operaciones. La ideología aparece como una especie de halo que encierra todo el sistema.

Estas personas, quienes trabajan al interior de la organización, ya sea en la toma de decisiones o en el desarrollo de sus acciones - empleados de tiempo completo o, en algunos casos, voluntarios comprometidos - deben ser considerados como *influenciadoras* que forman una especie de *coalición interna*. Con este término nos referimos a un sistema en el que las personas rivalizan entre sí para determinar la distribución del poder.

Por otra parte, varias de las personas externas intentan también ejercer influencia en la organización, buscando afectar las decisiones y las acciones llevadas a cabo al interior. Estas influencias externas, que crean un campo de fuerzas alrededor de la organización, pueden incluir a los dueños, los sindicatos y otras asociaciones de empleados, proveedores, clientes, socios, competidores y toda clase de público, bajo la forma de gobiernos, grupos de intereses específicos, y demás. Juntos, ellos constituyen lo que se considera una *coalición externa*.

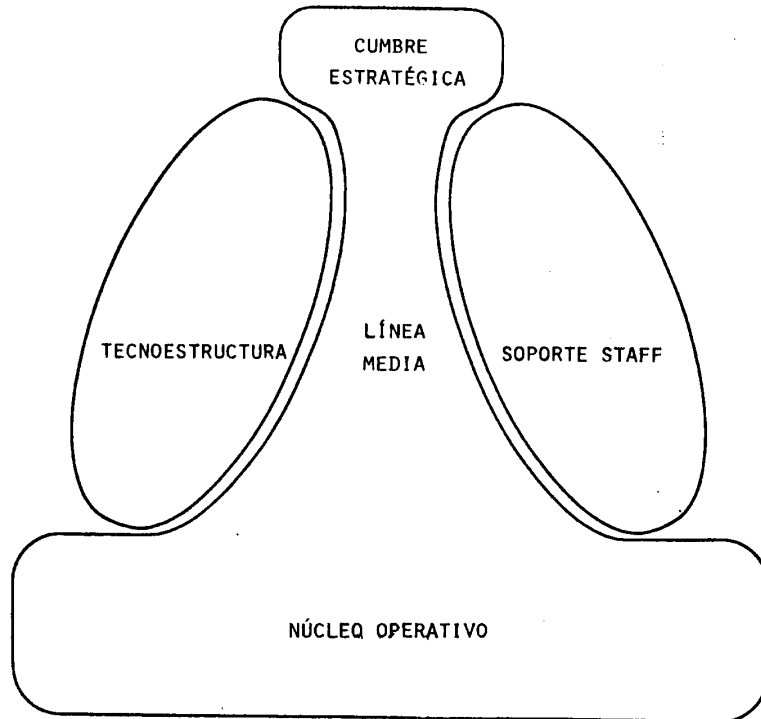
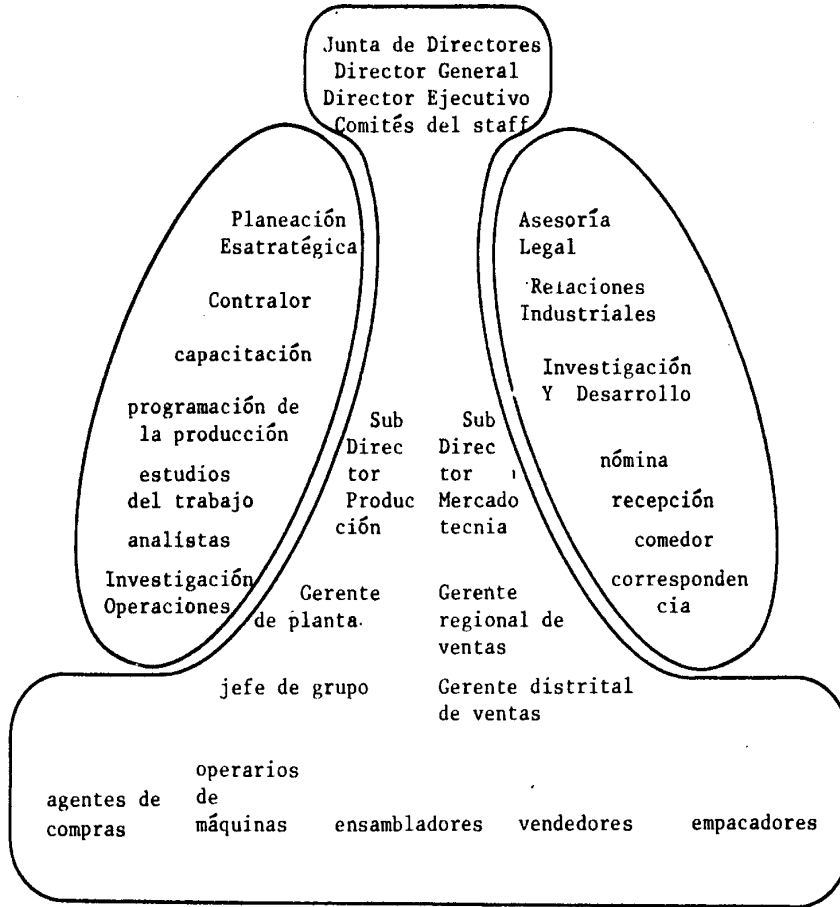
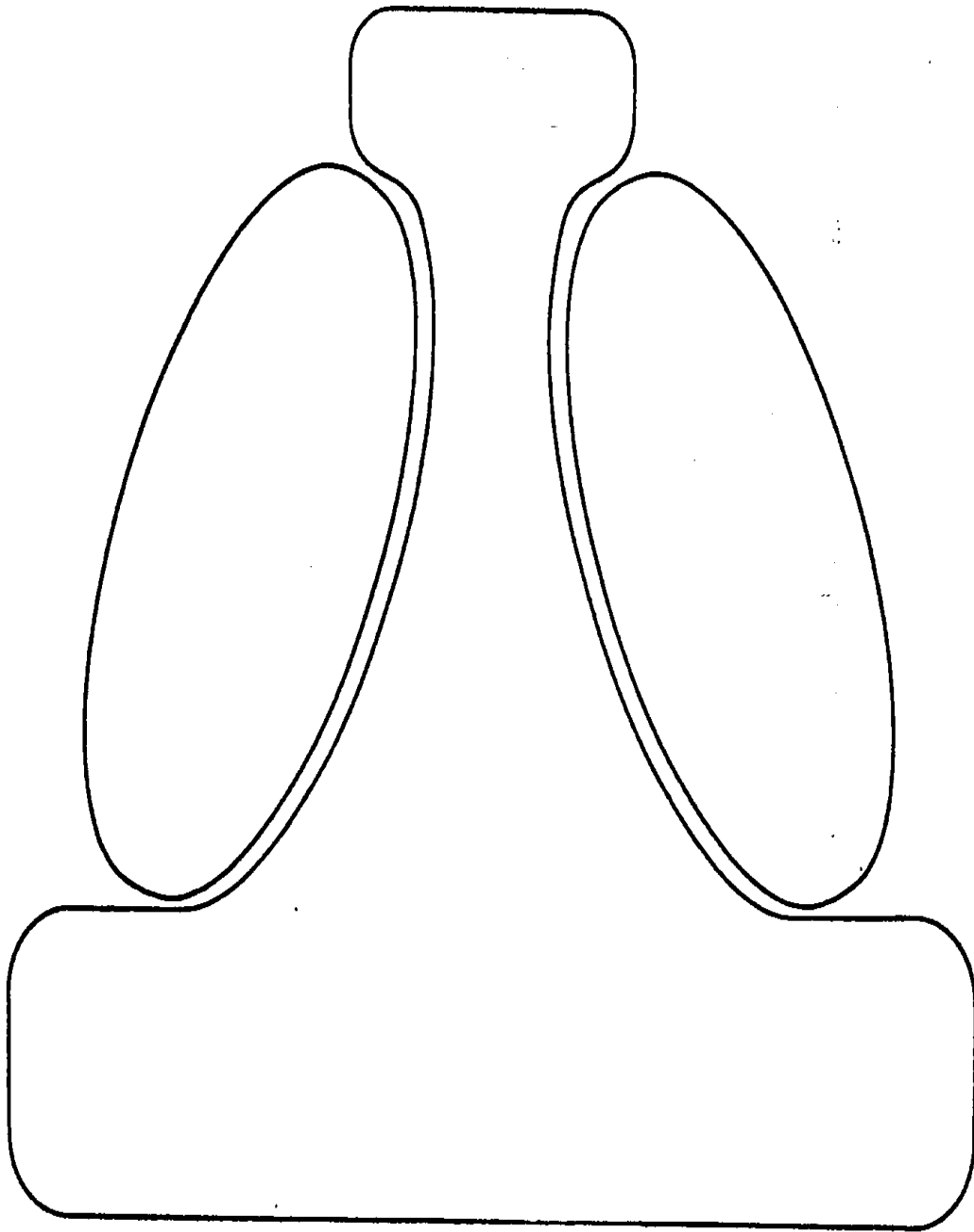


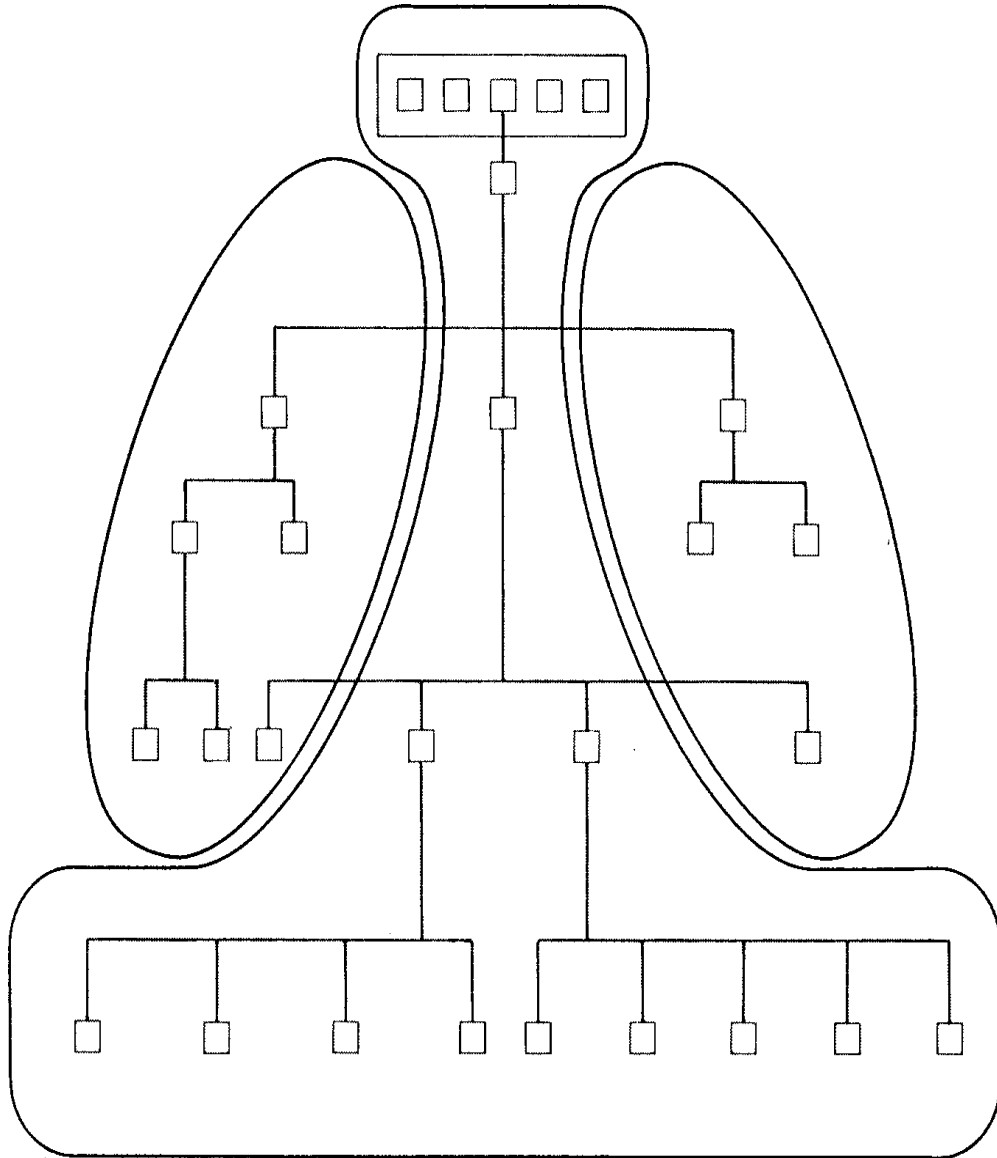
Ilustración 1. Las seis partes básicas de la Organización
(La ideología rodea a toda la entidad)



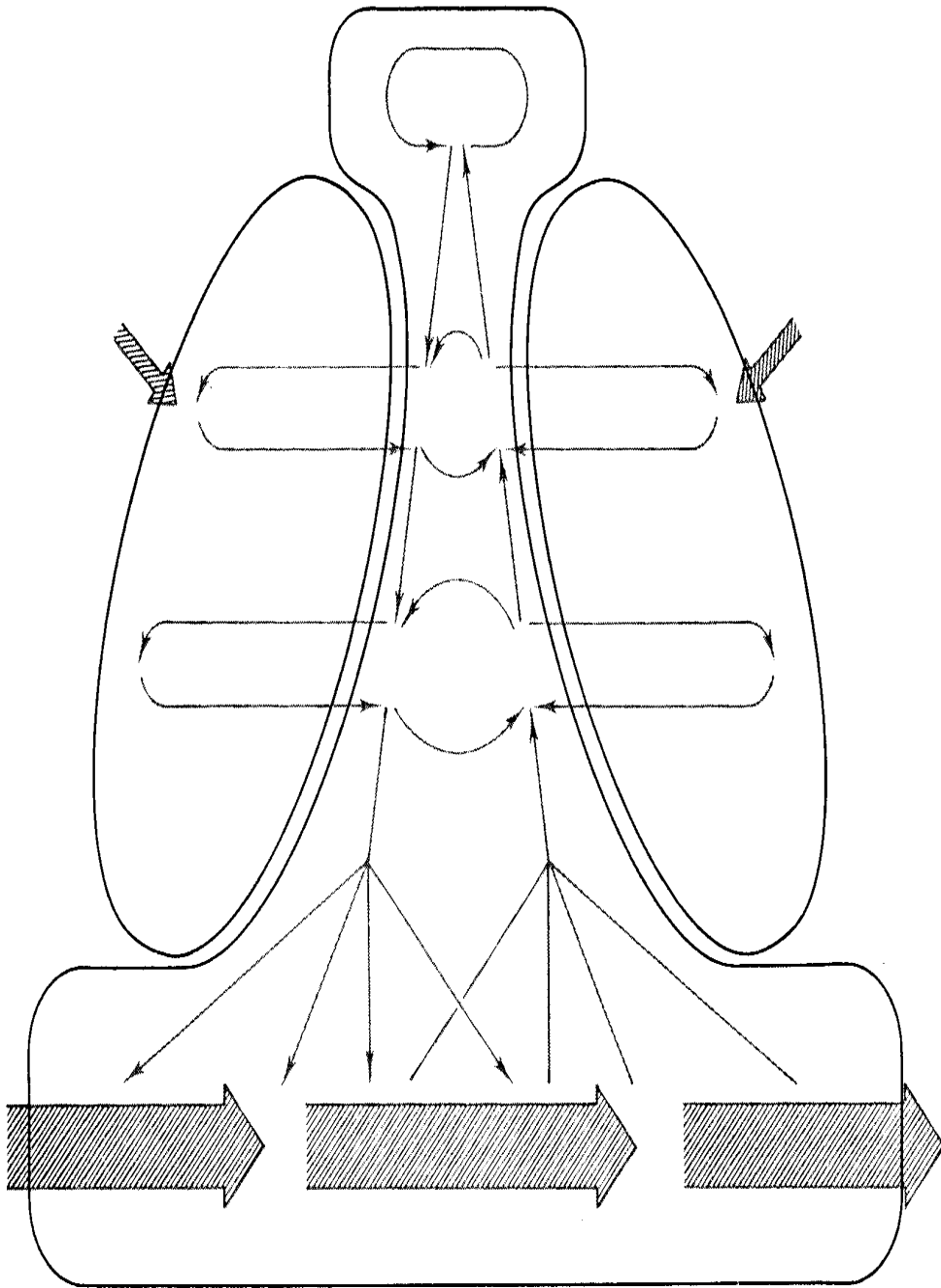
Miembros y unidades de una empresa de producción



Coloque en la configuración organizacional las unidades más importantes de su universidad



Ponga nombres a los “puestos” más importantes en su universidad



Identifique algunas actividades importantes en su universidad y Colóquelas en el lugar que les corresponde dentro de la “configuración”

LOS SEIS MECANISMOS BASICOS DE COORDINACION

Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje
Salvador Andrade Romo

Todas las actividades humanas organizadas - desde la fabricación de artesanías hasta el descenso del hombre en la luna - hacen necesarios dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la *división del trabajo* en varias labores para su realización y desempeño, y la *coordinación* de esas tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión. La estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas.

- 1 *La adaptación mutua* logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse, un tanto como los canoeros que rápidamente coordinan sus acciones unos con otros. La figura 2a ilustra la adaptación mutua mediante una flecha entre dos operadores. La adaptación mutua es utilizada en la más sencilla de las organizaciones – es la manera más obvia de lograr la coordinación. Sin embargo, paradójicamente también se utiliza en las organizaciones más complejas, porque es el único medio en el que se puede confiar cuando se está bajo circunstancias en extremo difíciles, como cuando se trataba de decidir como enviar a un hombre a la luna por primera vez.
- 2 *La supervisión directa* en la que una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas. Es decir, quince personas en una canoa de guerra no pueden coordinarse mediante la adaptación mutua; necesitan un líder que, a través de instrucciones, coordine su trabajo, como un equipo de fútbol que requiere un mariscal de campo para decidir las jugadas. La figura 2b muestra al administrador como líder con las instrucciones como flechas hacia los operadores.

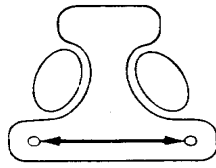
La coordinación también puede lograrse mediante la *estandarización* - de hecho, en forma automática, a través de los estándares que predeterminan lo que las personas hacen y así asegurar la coordinación de su trabajo. Para ello existen cuatro formas: la estandarización del mismo proceso de trabajo, de los resultados del trabajo, de los conocimientos y habilidades que sirven como insumos para el trabajo, o de las normas que, de manera general, guían el trabajo.

- 3 *La estandarización del proceso de trabajo* significa la especificación - es decir, la programación - del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir, como en el caso de las instrucciones de montaje que acompañan a muchos de los juguetes para niños. Por tradición, como se ilustra en la figura 2, el trabajo de los analistas consiste en programar el trabajo de las diferentes personas para coordinarlo de manera rigurosa.
- 4 *La estandarización de los resultados* significa la especificación no de lo que se requiere hacer, sino de sus resultados. De esa manera, la interfase entre los trabajos está predeterminada, como cuando a un maquinista se le ordena taladrar hoyos en una parte determinada de una defensa, para que después sean colocados los tornillos que han sido soldados por otra persona, o cuando a un gerente de división se le pide que incremente las ventas en un 10% para que la corporación pueda cumplir con su meta general de ventas. De nuevo, como se ilustró en la figura 2d, por lo general tales estándares emanan de los analistas.

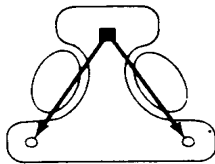
- 5 *La estandarización de las habilidades*, al igual que la de los conocimientos, es otra manera, aunque no muy rigurosa, de lograr la coordinación. Aquí lo que se estandariza es el trabajador, más que el trabajo o los resultados. El o ella adquieren ciertos conocimientos y habilidades para que, en forma subsecuente, los apliquen en el trabajo. Por lo regular esta estandarización tiene lugar fuera de la organización - por ejemplo en una escuela profesional de una universidad antes que el trabajador ocupe su puesto - como se indica en la figura 2e. En efecto, los estándares no provienen de los analistas; son internalizados por los operadores como insumos para desempeñar el trabajo que se les asigna. La coordinación se logra entonces gracias a lo que los diferentes operadores saben que pueden esperar de cada uno de ellos. Cuando un anestesista y un cirujano se encuentran en la sala de operaciones para extraer un apéndice, no requieren de mucha comunicación (es decir, utilizan la adaptación mutua, y menos supervisión directa); cada uno de ellos sabe con exactitud lo que hará el otro y se coordinan.

- 6 *La estandarización de las normas* significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho, como se muestra en la figura 2F. Por ejemplo, si todos los miembros de una orden religiosa comparten la creencia de que es importante hacer proselitismo, entonces todos trabajarán unidos para alcanzar ese objetivo.

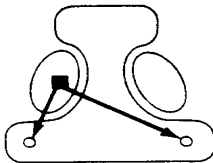
En la página siguiente mostramos la ilustración 2 con los seis mecanismos de coordinación



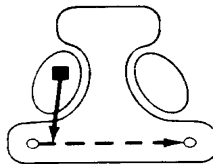
(a) La adaptación mutua



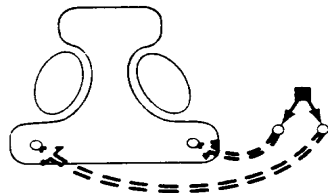
(b) La supervisión directa



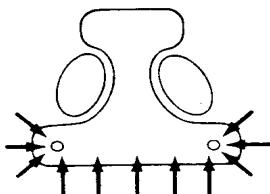
(c) La estandarización del trabajo



(d) La estandarización de la producción



(e) La estandarización de las habilidades

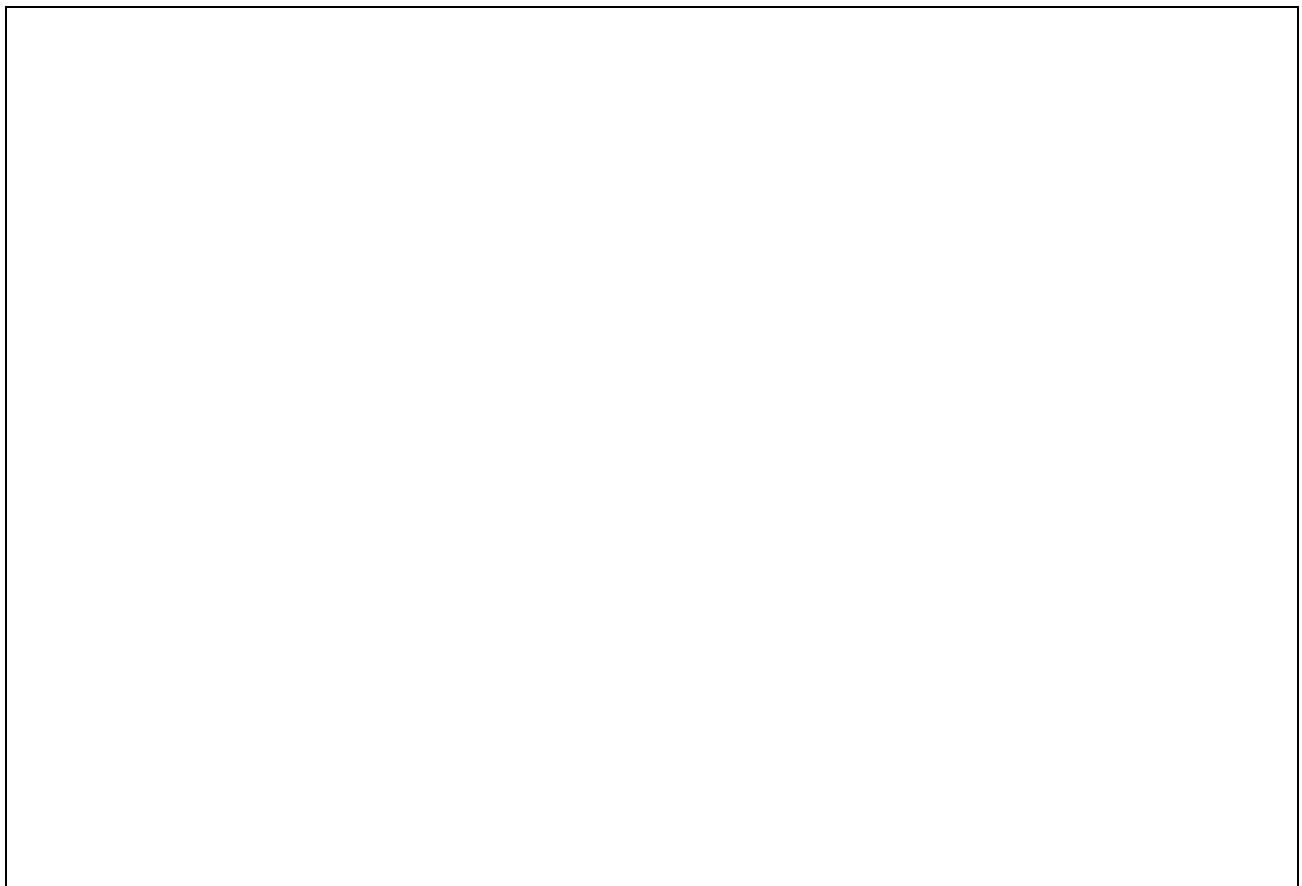


(f) La estandarización de las normas

Estos mecanismos de coordinación pueden considerarse como los elementos básicos de una estructura, el adhesivo que mantiene la cohesión de las organizaciones. Y parece que mantienen un cierto orden: a medida que el trabajo organizacional se vuelve difícil y complejo, los medios de coordinación favorecidos parecen cambiar, de la mutua adaptación (el mecanismo más sencillo) a la supervisión directa, luego a la estandarización, preferentemente de los procesos de trabajo o de las normas, los resultados o de las habilidades, para al final regresar a la adaptación mutua. Empero, ninguna organización puede depender sólo de estos mecanismos, en toda organización medianamente desarrollada se encontrarán todos los mecanismos descritos.

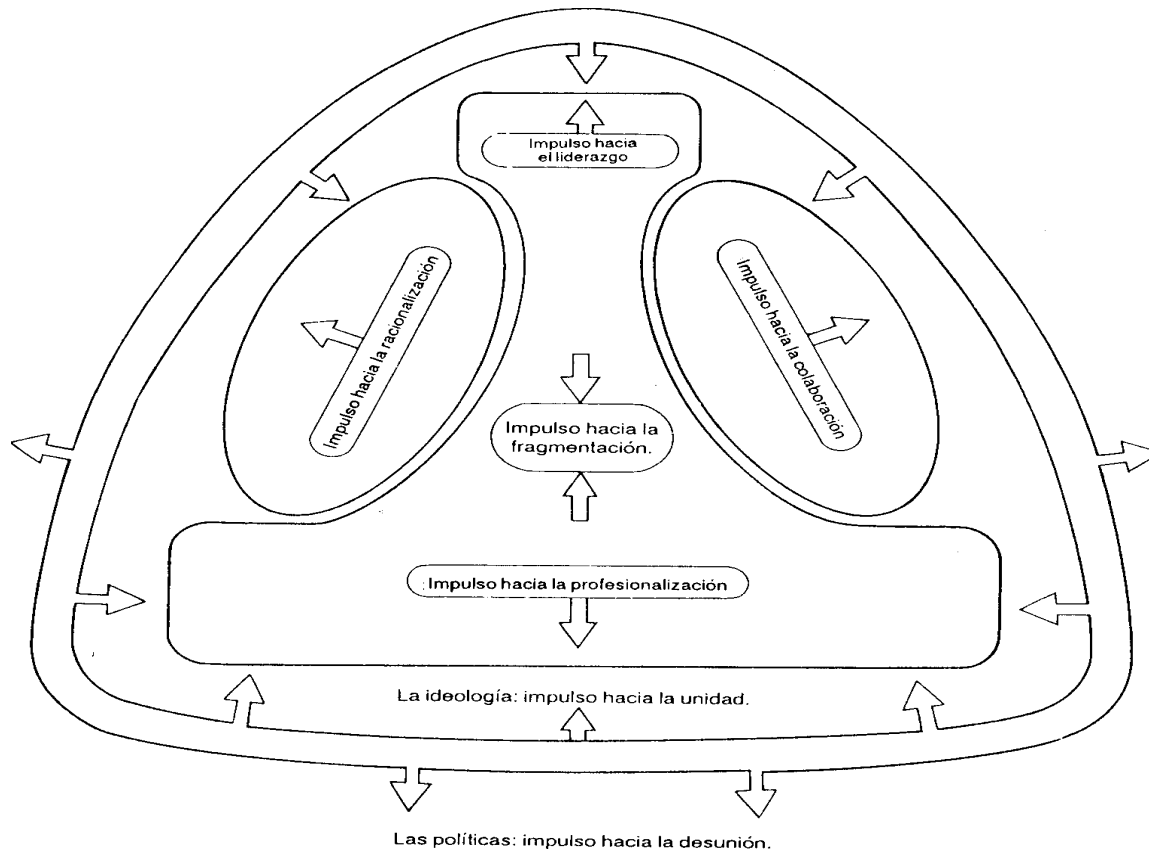
Cabe señalar que múltiples organizaciones prefieren un mecanismo que otros, al menos en ciertas etapas de su vida. De hecho, las organizaciones que no prefieren ninguno parecen más proclives a politizarse, simplemente por los conflictos que por lo general surgen cuando las personas tienen que rivalizar para obtener cierta influencia en un vacío relativo de poder.

NOTAS PERSONALES



LAS CONFIGURACIONES

Ahora procederemos bajo el supuesto de que un número limitado de configuraciones pueden ayudar a explicar mucho de lo que se observa en las organizaciones. En nuestra discusión introducimos las seis partes básicas de una organización y los seis mecanismos básicos de coordinación. En efecto, parece existir una correspondencia fundamental entre todos estos seis, lo cual puede explicarse mediante una serie de impulsos ejercidos en la organización a causa de una de sus seis partes, como se muestra en la ilustración que aparece más arriba. Cuando las condiciones favorecen alguno de estos impulsos, la parte correspondiente de la organización se

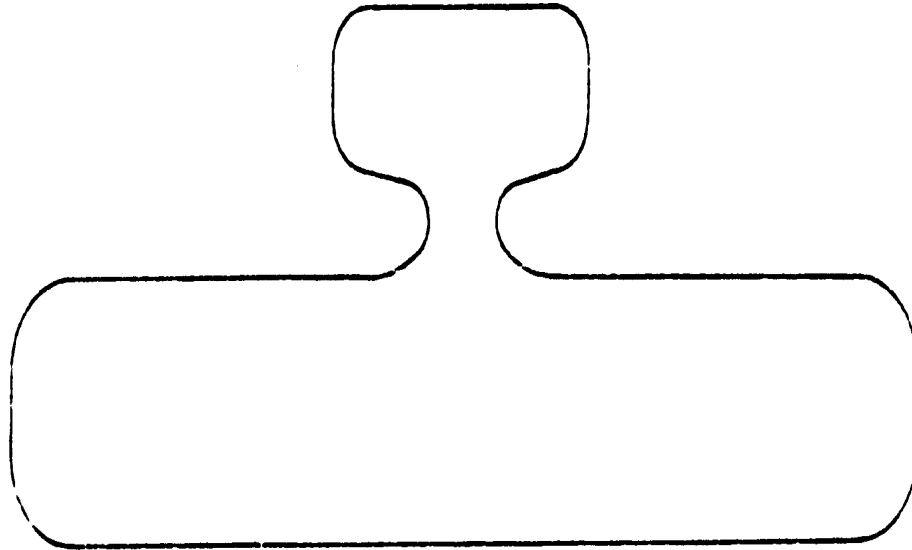


vuelve clave, el mecanismo de coordinación apropiado es fundamental y la forma de descentralización que le delega poder emerge. La organización es entonces inducida a diseñarse como una configuración específica.

Pensando en su universidad y en el espacio que aparece enseguida enliste
Tres o cuatro impulsos según la clasificación dada en la configuración

Para un mayor acercamiento a las distintas formas organizacionales a continuación se enlistan las seis configuraciones, mismas que más adelante se describen brevemente, junto con una séptima que tiende a aparecer cuando ningún impulso o parte predomina.

LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



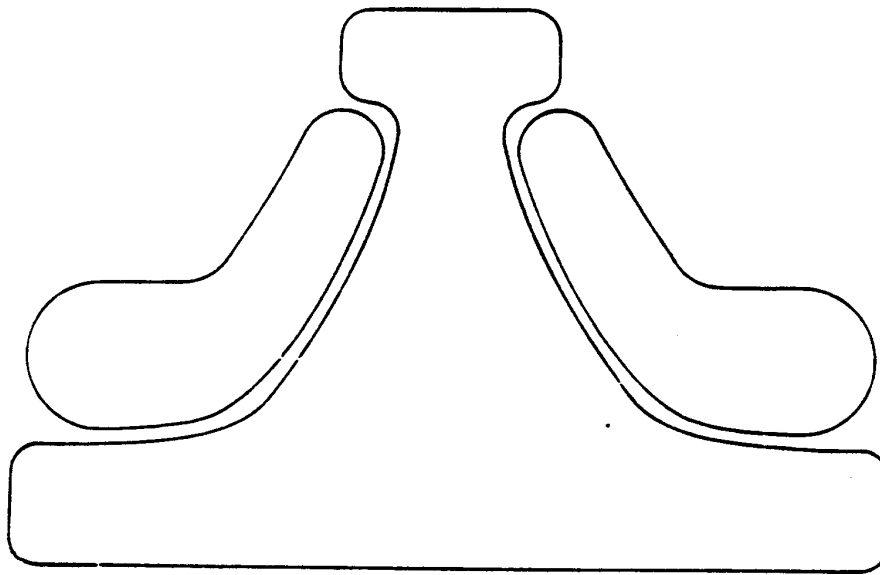
El nombre lo dice todo. Y la figura lo ilustra. La estructura es sencilla, parecida a una unidad grande que consiste de uno o pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales domina a través de la unidad que dirige, y un grupo de operadores que desempeña el trabajo básico. Poco del comportamiento en la organización es formalizado y el uso de la planeación, capacitación o de los dispositivos de enlace es mínimo. La ausencia de estandarización significa que la estructura es orgánica y con poca necesidad de analistas *staff*. De igual manera, existen pocos gerentes de línea intermedia debido a que mucha de la coordinación es manejada en la cúpula. Aun el personal de apoyo es minimizado, para mantener la estructura ligera y la organización flexible.

Porque opera en un entorno dinámico, la organización debe ser flexible, algunas veces por decisión propia ya que es el único lugar donde puede vencer a las burocracias. Sin embargo, al igual que el sistema de producción, el ambiente debe ser sencillo, de otra manera el director ejecutivo no podría mantener por mucho tiempo el poder que corresponde al león. Con frecuencia se trata de una organización nueva, en parte porque el tiempo la conduce hacia la burocracia, en parte porque la vulnerabilidad de su estructura sencilla algunas veces la lleva al fracaso. Y muchas de estas organizaciones son con frecuencia pequeñas, y el tamaño también conlleva a la estructura hacia la burocracia. No es extraño que, intencionalmente, y para continuar ejerciendo un control personal sobre ella, el director ejecutivo mantenga a la organización pequeña.

El clásico ejemplo es el de la pequeña compañía empresarial rígidamente controlada personalmente por su propietario. No obstante, algunas veces, bajo el control de un fuerte líder, la

organización puede crecer considerablemente. Las organizaciones empresariales pueden también encontrarse en otros sectores, como en el gobierno, donde fuertes líderes controlan personalmente agencias o áreas específicas, en algunos casos fundadas por ellos mismos. A veces, cuando se hallan bajo condiciones de crisis, las organizaciones grandes también regresan temporalmente a la forma empresarial para así permitirles a los líderes poderosos el intentar salvarlas.

LA ORGANIZACIÓN MÁQUINA

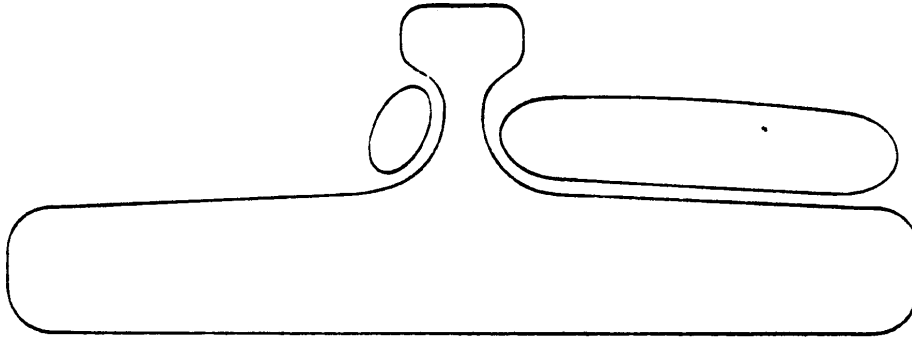


La organización máquina es hija de la revolución industrial, cuando los puestos se volvieron altamente especializados y el trabajo altamente estandarizado. Como se ilustra en la figura anterior, en contraste con las organizaciones empresariales, la organización tipo máquina elabora su propia administración. Primero requiere una gran tecnoestructura para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización, aquellos que notablemente formalizan sus comportamientos y planean sus acciones. En virtud de la dependencia de la organización en esos sistemas, la tecnoestructura gana bastante poder informal, lo que resulta en un grado limitado de descentralización horizontal que se refleja en el impulso hacia la racionalización. Una amplia jerarquía de gerentes de líneas intermedias surge para controlar el trabajo altamente especializado del núcleo de operaciones. Aunque por lo general, hasta la cúpula, donde realmente recae el poder de coordinación, la jerarquía de las líneas intermedias es estructurado sobre una base funcional. Así, en el sentido vertical, la estructura tiende a ser más bien centralizada.

Para que los altos directivos puedan mantener un control centralizado; tanto el medio ambiente como el sistema de producción de la organización máquina deben ser bastante sencillos, el último regulando el trabajo de los operadores sin ser automatizado. De hecho, las organizaciones máquina encajan de manera natural con la producción masiva. Resulta bastante interesante que

esta estructura prevalezca más en las industrias que datan del período de la Revolución Industrial hasta los inicios de este siglo.

LA ORGANIZACIÓN PROFESIONAL



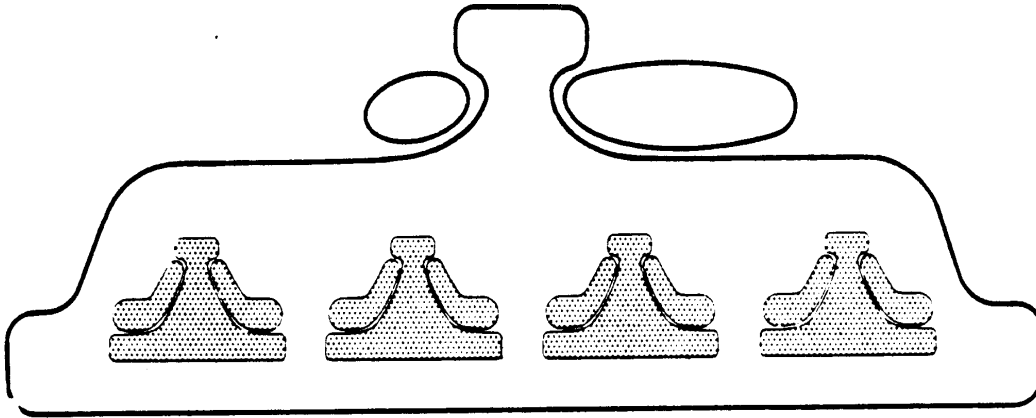
Existe otra configuración burocrática, pero como ésta depende de la estandarización de las habilidades y no de los procesos de trabajo o de los resultados para su coordinación, es dramáticamente distinta a la de tipo máquina. Aquí predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados - gente altamente especializada, pero con un control considerable sobre su trabajo, como en los hospitales o las universidades - para desempeñar sus tareas operativas, la organización cede gran parte de su poder, no sólo a los profesionales, sino también a las asociaciones e instituciones que los seleccionaron y capacitaron. Por tanto, la estructura que surge es horizontal y altamente descentralizada; el poder desciende sobre muchas decisiones, tanto operativas como estratégicas, hacia los niveles jerárquicos de los profesionales del núcleo de operaciones.

Por encima del núcleo de operaciones se encuentra una estructura bastante original. Existe poca necesidad de una tecnoestructura, ya que la principal estandarización ocurre como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización. Dado que los profesionales trabajan tan independientemente, el tamaño de las unidades operativas puede ser suficientemente grande y los gerentes de primera línea que se requieren son pocos. Para respaldar a los profesionales altamente apreciados, el personal de apoyo es por lo general numeroso.

La organización profesional se requiere cuando una organización se encuentra en un medio ambiente que es estable y al mismo tiempo complejo. La complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y así trabajar con un amplio grado de autonomía. Para asegurar tal autonomía, el sistema de producción no debe ser ni muy regulado, complejo o automatizado.

LA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA

Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje
Salvador Andrade Romo



LA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA

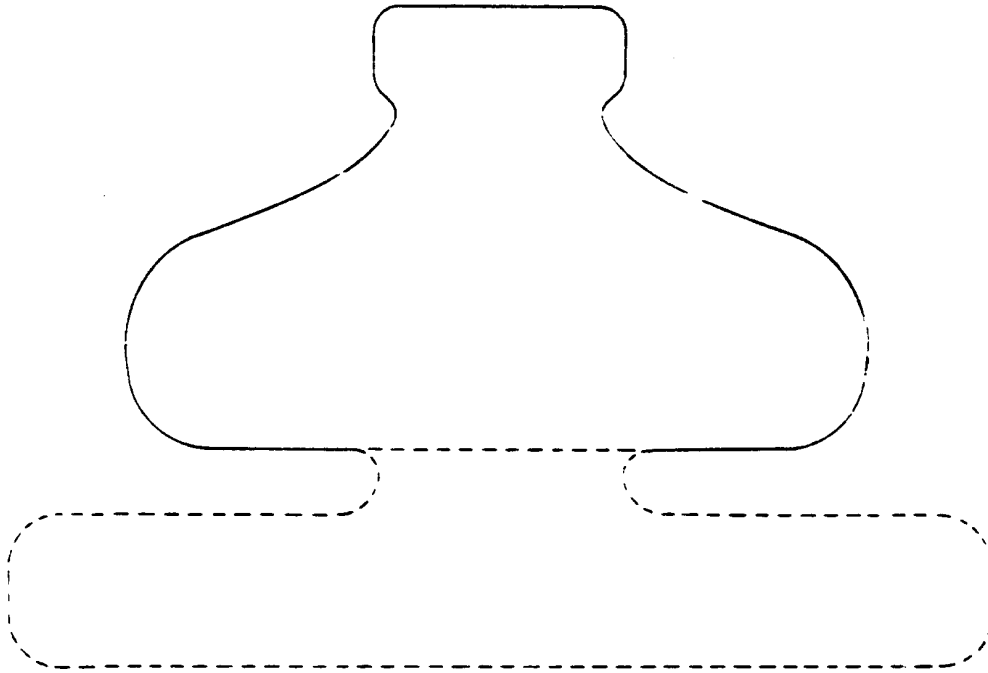
Al igual que la profesional, la organización diversificada tampoco es una organización integrada, ya que una serie de entidades independientes interactúan mediante una estructura administrativa indefinida. Sin embargo, la diferencia estriba en que mientras esas entidades en la organización profesional las constituyen individuos, el de la diversificada son unidades de línea intermedia, por lo común llamadas “divisiones”, ejerciendo un impulso dominante hacia la fragmentación. Esta configuración difiere de las otras en cuanto a un aspecto importante; no es una estructura completa, sino parcial y que se superimpone sobre las otras. Cada división tiene su propia estructura.

Una organización se divisionaliza, sobre todo debido por una razón: porque sus líneas de productos son diversificadas. Y esto tiende a ocurrir con más frecuencia en las organizaciones más grandes y maduras, las que han agotado todas las oportunidades - o se encuentran aburridas en sus mercados tradicionales. Dicha diversificación estimula a las organizaciones a reemplazar sus unidades funcionales por otras que estén basadas en el mercado, una por cada distinta línea de productos, como se ilustra en la figura sobre la organización diversificada, otorgando a cada una de ellas un grado considerable de autonomía para que maneje su propio negocio. El resultado es una forma limitada de descentralización en la cadena de mando.

¿Cómo se mantiene en la oficina central la semblanza de control sobre las divisiones? Alguna dirección de supervisión es utilizada, aunque ese tipo de medidas interfiere con la necesaria autonomía divisional, por lo que las oficinas centrales se valen de sistemas de control del desempeño, en otras palabras, la estandarización de resultados. Para diseñar estos sistemas de control, las oficinas centrales crean una pequeña tecnoestructura. Las oficinas centrales establecen mecanismos de apoyo para dotar de determinados servicios a las divisiones, tales como asesoría legal y relaciones públicas. Y puesto que el control de las oficinas centrales constituye un control

externo, como se discutió en la primera hipótesis sobre el poder, la estructura de las divisiones tiende a acercarse a la forma tipo máquina.

LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA



LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA

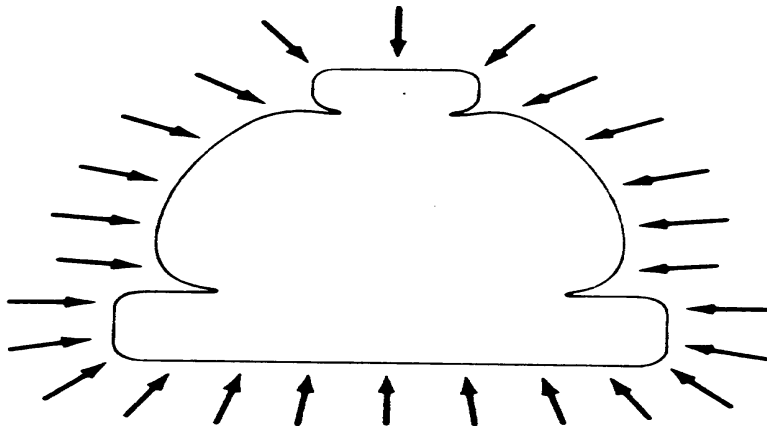
La adhocracia es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados, lo cual estimula, por el uso extensivo de los dispositivos de enlace - a los gerentes de integración, las comisiones permanentes y sobre todo las comisiones temporales y la estructura matricial. Por razones de funcionamiento interno, es común que los expertos sean agrupados en unidades funcionales, pero movilizados en equipos basados en los mercados para el desempeño de su trabajo. Estos equipos existen en todos los niveles de la estructura y de acuerdo a la decisión que tenga que ser tomada, se les delega cierto poder sobre determinados aspectos. De esta manera, la estructura es selectivamente descentralizada, tanto vertical como horizontalmente, o sea que el poder es distribuido inequitativamente en toda la estructura, de acuerdo a la experiencia y necesidades de cada caso.

Como puede observarse en la figura de arriba, todas las distinciones de la estructura convencional desaparecen en la organización innovadora. Con el poder sustentado en la experiencia, la

distinción en cuanto al personal de línea y *staff* se evapora. Con el poder distribuido por toda la estructura, también la distinción entre la cumbre estratégica y el resto de la estructura desaparece.

Puesto que son esos medios ambientes los que requieren una innovación sofisticada, estas organizaciones se encuentran en los medios ambientes complejos y dinámicos, del tipo que necesita los esfuerzos cooperativos de muy diferentes clases de expertos. Uno de los tipos de adhocracia que con frecuencia se asocia con un sistema de producción bastante complejo y, a veces automatizado, y que por tanto requiere un personal de apoyo altamente calificado y con influencia para diseñar y mantener el sistema técnico del núcleo de operaciones (las líneas punteadas que aparecen en la figura designan la separación del núcleo de operaciones de la estructura administrativa adhocrática). Para proporcionar nuevas facilidades operativas a la línea, aquí los proyectos tienen lugar en la administración (como cuando un nuevo complejo es diseñado en una compañía petroquímica). Otro tipo de adhocracia produce sus proyectos directamente para sus clientes (como una compañía asesora sobre un fabricante de prototipos de ingeniería). Como resultado, los operadores también toman parte en los proyectos, aportando su experiencia, por tanto el núcleo de operaciones se mezcla con la estructura administrativa (como se indica en la figura anterior con una línea punteada). En promedio, este segundo tipo de adhocracia tiende a ser joven, ya que al no contar ni con servicios ni con productos estandarizados, muchas de estas organizaciones fracasan mientras que otras escapan a su vulnerabilidad mediante la estandarización de algunos productos o servicios, con lo que se convierten en una forma de burocracia.²

LA ORGANIZACIÓN MISIONERA



Nuestra sexta configuración, la organización misionera, constituye otra combinación distinta de los elementos que hemos analizado. Cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos y, por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos, así como una reducción de las diversas

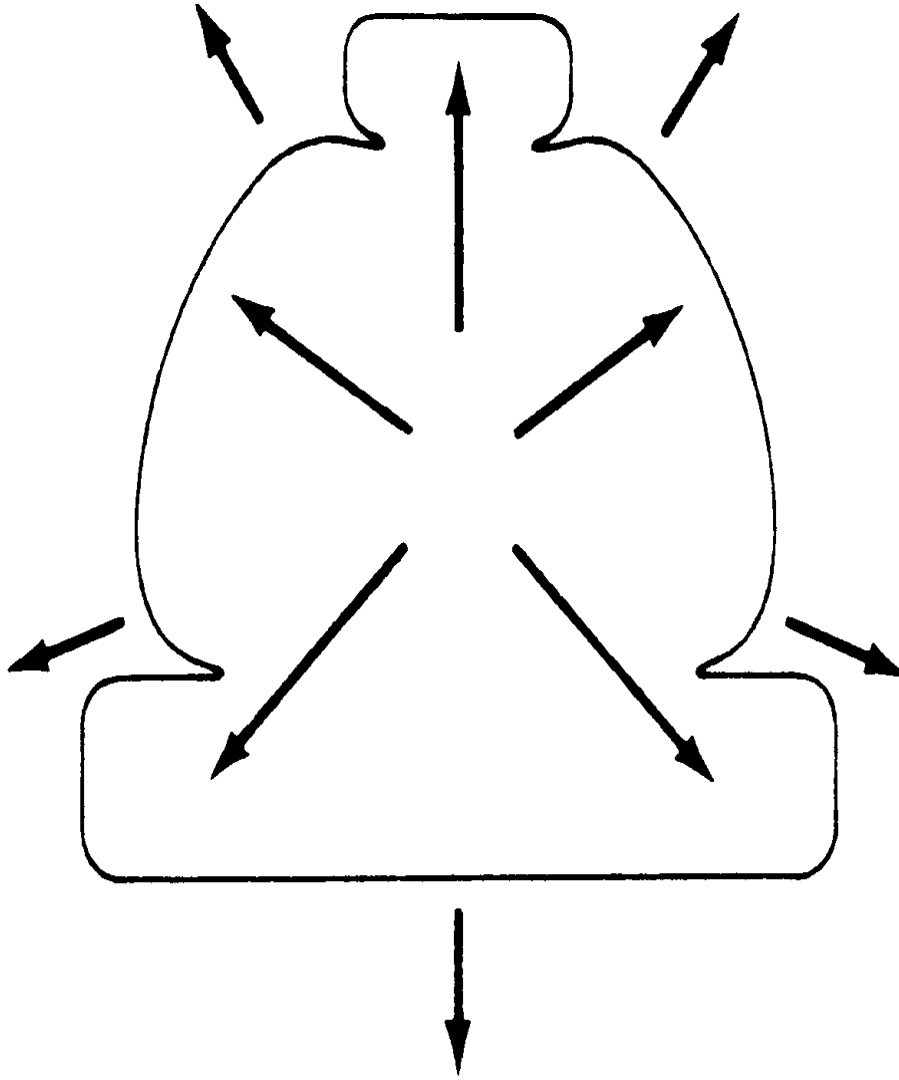
² Toffler empleó el término de adhocracia en su popular libro *El Shock del Futuro*
Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje
Salvador Andrade Romo

formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones - de entre la cumbre estratégica y el resto, entre el personal administrativo y el operativo, entre los mismos operadores, entre divisiones y demás.

Lo que mantiene a la organización misionera unida - es decir, lo que ocasiona su coordinación - es la estandarización de las normas, el que sus miembros compartan los mismos valores y creencias. La clave para asegurar esto es su socialización, efectuada mediante el diseño de parámetro de adoctrinamiento. Una vez que el nuevo miembro ha sido adoctrinado dentro de la organización - una vez que él o ella se identifica fuertemente con las creencias comunes - entonces *se le* puede otorgar un grado considerable de libertad para tomar decisiones. De tal manera que el resultado de una adoctrinación efectiva constituye la manera más completa de descentralización. Y dado que no se requiere depender de ninguna otra forma de coordinación, la organización misionera formaliza muy poco de su comportamiento haciendo un uso mínimo de la planeación y de los sistemas de control. Como resultado, cuenta con poca tecnoestructura. De igual manera tampoco depende de capacitación profesional externa, ya que ello forzaría a la organización a ceder cierto control a las agencias externas.

Así pues, la organización misionera termina siendo una masa amorfa de miembros, con poca especialización en cuanto al trabajo, diferenciación en cuanto a las partes, y división en cuanto al estatus.

Las organizaciones misioneras tienden a no ser muy jóvenes - y toma tiempo al igual que una ideología, para que una serie de creencias sean institucionalizadas. Muchas organizaciones misioneras no llegan a tener la oportunidad de ser viejas (con raras excepciones, tales como ciertas órdenes religiosas permanentes). Estas organizaciones tampoco llegan a ser muy grandes dependen de contactos personales establecidos entre sus miembros - aunque algunas tienden a generar otros enclaves bajo la forma de unidades relativamente independientes que comparten la misma ideología. Ni el medio ambiente ni el sistema técnico de la organización misionera pueden ser muy complejos, dado que ello requeriría la utilización de especialistas altamente calificados, los cuales mantendrían cierto poder y estatus sobre los otros, lo que serviría para diferenciar la estructura. Por tanto, es de esperarse que los sistemas técnicos de estas organizaciones sean los más sencillos, por lo general no cuentan con ninguno, como en las ordenes religiosas o en las cooperativas granjeras primitivas.



LA ORGANIZACIÓN POLÍTICA

Por último, llegamos a una forma de organización que se caracteriza, al menos estructuralmente, por lo que carece. Cuando una organización no tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación sobresaliente y ninguna forma estable de centralización o descentralización, es probable que tenga dificultades atemperando los conflictos internos y quizás la forma de organización llamada *política* le resulte. Lo que caracteriza su comportamiento es el impulso de desunión de sus diferentes partes, como se muestra en la figura de arriba.

Las organizaciones políticas pueden poseer diferentes formas. Algunas son temporales, reflejando transiciones difíciles en cuanto a la estrategia o la estructura que evoquen conflictos. Otras son más permanentes, tal vez porque la organización deba enfrentar fuerzas competitivas internas (digamos, entre los departamentos necesariamente fuertes de mercadotecnia y producción), tal vez debido a una raíz política que se ha introducido pero que la organización está lo suficientemente atrincherada como para permitirle (al ser, por ejemplo, un monopolio o una unidad protegida por el gobierno).

Juntas, todas estas configuraciones parecen encerrar e integrar una buena parte de lo que sabemos acerca de las organizaciones. Cabe señalar, sin embargo, que de la manera en que fueron presentadas, cada configuración está idealizada - una simplificación, realmente una caricatura de la realidad. Ninguna organización es exactamente como alguna de ellas, aunque muchas se acerquen notablemente, en tanto que otras parecen reflejar ciertas combinaciones entre ellas, algunas veces en transición entre una y otra.

Las primeras cinco representan las que parecen ser las más comunes formas de organización, lo cual servirá para establecer las bases para la sección sobre “el contexto” que se incluye en este texto - denominados empresarial, maduro, diversificado, innovador y profesional. En cada capítulo se incluirá una lectura dedicada a cada una de estas configuraciones, describiendo su estructura, su funcionamiento, condiciones, proceso de toma de decisiones estratégicas y temas relacionados. Habrá otras lecturas en estos capítulos que abordarán estrategias específicas en cada uno de esos contextos, condiciones de la industria, técnicas de estrategia y demás.

Las otras dos configuraciones - la misionera y la política - parecen ser menos comunes, representadas más por las fuerzas de la cultura y los conflictos que existen en todas las organizaciones, que por diferentes formas. Por tanto, serán discutidas en los dos capítulos subsecuentes a este, “Sobre el poder” y “sobre la cultura”. Y puesto que, todas estas configuraciones no deben tomarse ni de manera pesada ni con prisa, y dado que la ideología y la política funcionan con diferentes configuraciones de muchas e interesantes maneras, el capítulo final de la sección sobre el contexto, acerca del manejo del cambio, incluirá una lectura llamada “Más allá de la configuración: Las fuerzas y las formas en las organizaciones efectivas”, la cual busca ampliar la visión acerca de las organizaciones.

RESUMEN

Encuentre la lógica de las relaciones entre las diferentes dimensiones de la organización

CONFIGURACIÓN	PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACIÓN	PARTE CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN	TIPO DE DESCENTRALIZACIÓN
Organización empresarial	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización horizontal y vertical
Organización máquina	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización profesional	Estandarización de habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Estandarización de la producción	Línea intermedia	Descentralización vertical limitada
Organización innovadora	Adaptación mutua	Personal de apoyo	Descentralización selectiva
Organización misionera	Estandarización de normas	Ideología	Descentralización
Organización política	Ninguna	Ninguna	Varia