

EL PROCESO ESTRATÉGICO

Conceptos, Contextos y Casos

EDICIÓN BREVE
PRIMERA EDICIÓN

Henry Mintzberg
McGill University

James Brian Quinn
Dartmouth College

John Voyer
University of Southern Maine

REVISIÓN TÉCNICA:

Gustavo Palafox De Anda
Licenciado en Administración de Empresas
U.N.A.M.



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

EDICIÓN EN INGLÉS:

Acquisitions editor: *Natalie Anderson*
Associate editor: *Lisamarie Brassini*
Project manager: *Edie Riker*
Interior design: *Rosemarie Paccione*
Cover design: *Rosemarie Paccione*
Production coordinator: *Herb Klein*
Editorial assistant: *Diane Peirano*

MINTZBERG/EL PROCESO ESTRATÉGICO, Conceptos, Contextos y Casos (Edición Breve), 1a. Ed.

Traducido del inglés de la obra: **THE STRATEGY PROCESS, COLLEGIATE EDITION.**

All rights reserved. Authorized translation from English language edition published by Prentice-Hall, Inc.
A Simon & Schuster Company.

Todos los derechos reservados. Traducción autorizada de la edición en inglés publicada por Prentice-Hall, Inc.
A Simon & Schuster Company.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system,
without permission in writing from the publisher.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio o método sin autorización por escrito del editor.

Derechos reservados © 1997 respecto a la primera edición en español publicada por
Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Atacomulco Núm. 500-5° Piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Edo. de México

ISBN 968-880-829-6

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1524.

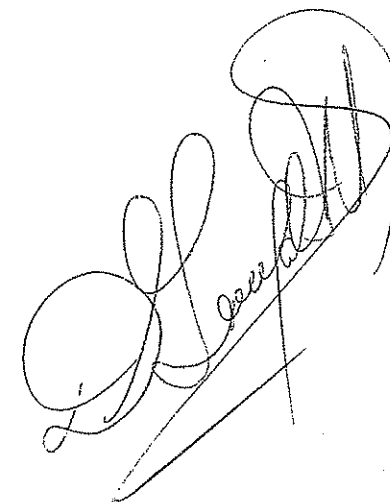
Original English Language Edition Published by Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company.
Copyright © MCMXCV
All rights reserved

ISBN 0-13-556557-X

IMPRESO EN MÉXICO/PRINTED IN MEXICO

A CARLY y ANDREW

John Voyer

A large, stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to John Voyer, is written over a diagonal line. The signature is fluid and cursive, with the name 'John Voyer' being legible within the loops.

ADMINISTRACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y LOS SISTEMAS



Los capítulos anteriores han esbozado algunas de las diferencias entre la posición preceptiva y la posición descriptiva para la estrategia. En este capítulo se analizará la forma en que la estructura y los sistemas de la organización encajan en cada una de estos enfoques. En pocas palabras, las posiciones preceptivas afirman que la estructura y los sistemas constituyen la parte central para la aplicación de las estrategias. Una vez que se ha diseñado y planificado una estrategia formalmente, o que se ha analizado cuál usar, la responsabilidad del estratega consiste en usar los instrumentos de la estructura y los sistemas para ponerla en práctica. Es decir, la estructura viene después de la estrategia.

Los enfoques descriptivos adoptan una posición diferente. Éstas afirman, como se analizará con detenimiento en los siguientes capítulos, que diferentes tipos de estructuras desembocarán en diversos tipos de procesos estratégicos. El tipo de proceso que se podría encontrar en una pequeña empresa es muy diferente al que se vería en una burocracia grande. En un caso extremo, la concepción descriptiva dice que la estrategia viene después de la estructura.

Claro está, como Mintzberg explicó en su ensayo "La creación artística de la estrategia" del capítulo cinco, la estrategia camina sobre dos pies: uno deliberado y otro emergente. De igual manera, en los siguientes capítulos se verá que la estructura y la estrategia sirven para caminar, igual que los pies: uno siempre avanza y ¡sigue! al otro. Es decir, en ocasiones, la estructura *sí* sigue a la estrategia, cuando la organización puede realizar su estrategia en forma deliberada. En otras ocasiones, la estrategia sigue a la estructura, por ejemplo cuando una organización innovadora, sin cohesión, muestra cierta propensión a crear estrategias emergentes. Otras veces, la organización puede cambiar, con el paso del tiempo, de un tipo de estructura a otro, creando un proceso estratégico diferente cuando ello ocurre.

Si bien el enfoque preceptivo y el descriptivo presuponen relaciones contrarias en cuanto a la causa y el efecto, entre la estrategia y la estructura, los principios básicos de la estructura y los sistemas son los mismos para los dos enfoques. De ahí que en este capítulo se analicen los puntos básicos de la estructura de las organizaciones y la forma en que se aplican a la estrategia. Asimismo, se analizarán los sistemas de control de las organizaciones y su relación con la estrategia.

PUNTOS BÁSICOS DE LA ESTRUCTURA Y LOS SISTEMAS

Al final de este capítulo se presenta un largo ensayo de Mintzberg que aborda la estructura y los sistemas con gran detalle. Su punto fundamental es que los gerentes pueden optar por los diversos elementos que están a su disposición para tratar de diseñar y crear organizaciones. Mintzberg llama "parámetros de diseño" a estos elementos. Aquí, se presentará un anticipo de su análisis.

La estructura y el diseño organizacional cuenta con tres elementos importantes. El primero es la designación de las relaciones formales de dependencia, inclusive la cantidad de niveles que tiene o debería tener la jerarquía, y la cantidad de personas que supervisarán los gerentes. El segundo es la agrupación —de personas en departamentos y de departamentos en la organización entera. Estos dos elementos, juntos, se suelen conocer como **estructura**. El tercer elemento es el diseño de **sistemas** a efecto de garantizar que los departamentos se comuniquen y coordinen con eficacia, así como para que integren sus esfuerzos.¹ En el caso de los estrate-
gas, el segundo elemento, la agrupación, y el tercero, los sistemas, son los más importantes.

Las estructuras básicas

Como señala Mintzberg en su ensayo, en realidad sólo existen dos opciones para formar grupos. La **función** es la primera y comprende los medios (técnicas y actividades) que emplean las personas de la organización para efectuar sus tareas. La agrupación en este tenor produce una **forma funcional** pura; la estructura conocida que contiene departamentos que se basan en las actividades. Mintzberg ofrece el ejemplo de un centro cultural que cuenta con departamentos de finanzas, operaciones, relaciones públicas, taquilla y mantenimiento/estacionamiento.

La **segunda manera de agrupar para formar unidades es con base en el mercado**, lo que significa que las unidades se concentran en los clientes, los productos o los servicios finales específicos. **El resultado es la forma divisional pura**. El ejemplo de Mintzberg es la Oficina de Correos de Canadá, con unidades que primero se agrupan en cuatro regiones (Atlántico, Quebec, Ontario y Occidente), cada una de las cuales se concentra en un mercado geográfico.

En las organizaciones grandes, muchas veces es necesario combinar la agrupación de funciones y la de mercados. La necesidad de la escala podría requerir que algunas unidades se agrupen con base en la función, mientras que otras unidades dentro de la misma organización se agruparían por mercado. Ésta es la **forma híbrida** y un ejemplo sería la empresa diversificada, con un numeroso personal jurídico y varias líneas de actividades. Lo más conveniente sería agrupar al personal jurídico en una unidad grande en la oficina matriz, aunque las líneas de actividades estén agrupadas por divisiones, cada una de las cuales se dirige a un mercado diferente.

El otro tipo básico de estructura de la organización se conoce como la **forma de matriz**. Ésta también combina la agrupación por funciones y por mercados, pero de manera muy diferente a la **estructura híbrida**. En pocas palabras, así como la híbrida agrupa las unidades por funciones y por mercados en diferentes áreas de una organización, la de matriz *sobrepone* las estructuras de las funciones y de los productos. Es decir, cualquier persona que labore en una matriz trabaja, en forma simultánea, en una unidad funcional y en una unidad de mercado; por ejemplo, un ingeniero especializado en el diseño de motores en una compañía de automóviles, también puede ser asignado a un proyecto para diseñar un nuevo auto deportivo de alto rendimiento.

Los mecanismos de coordinación²

La agrupación de personas para formar unidades no es sino uno de los aspectos del diseño organizacional. Las personas y las unidades se tienen que comunicar unas con otras y tienen

que coordinar e integrar sus esfuerzos. En pocas palabras, se deben *vincular* entre sí. Estos vínculos deben ser en dos sentidos. Los *vínculos verticales* se encargan de la coordinación ascendente y descendente en la jerarquía, mientras que los *vínculos horizontales* propician la coordinación entre unidades, dentro del mismo nivel jerárquico.

LOS MECANISMOS PARA LA COORDINACIÓN VERTICAL. Conforme una empresa va teniendo la necesidad de coordinar y controlar, en sentido vertical, tendrá a su disposición cuatro mecanismos, cada vez más poderosos. El más sencillo es la *referencia jerárquica*, en cuyo caso los problemas *se envían de un nivel de la organización a otro más alto*. Este mecanismo no tiene gran capacidad porque no tardaría en abrumar a las personas que se encuentran en los niveles más altos. Además requiere mucho tiempo para resolver los problemas. Si los problemas de coordinación son recurrentes, la organización puede elaborar *reglas y planes* para atacarlos. Esto es mucho más rápido, puesto que sólo es necesario consultar la reglas para encontrar lineamientos, en caso que la situación sea ordinaria. Los planes también pueden servir para coordinar, con eficacia, las actividades de grandes cantidades de personas, con sólo hacer que éstas se refieran a los lineamientos de un plan y los sigan. Si los gerentes siguen abrumados por el trabajo, la organización puede *sumar puestos o niveles a la jerarquía*. Así pues, si un gerente está abrumado con los problemas de, por decir algo, cincuenta subordinados, puede colocar a cinco personas en un estrato más bajo que el suyo en la jerarquía, con otras diez personas dependiendo de cada uno de ellos; su tramo de control se reduce de cincuenta a cinco. Por último, las organizaciones pueden mejorar la eficiencia de su coordinación sumando *sistemas verticales de información*. En lugar de sumar referencias, reglas o personas, la organización mejora su capacidad para hacer llegar la información a las personas que toman las decisiones.

LOS MECANISMOS PARA LA COORDINACIÓN HORIZONTAL. Las organizaciones también deben *suprimir barreras y facilitar la comunicación y la coordinación de diversas unidades dentro del mismo nivel jerárquico*. La manera más directa de lograrlo es mediante el *papeleo*, es decir, los conocidos memorandos e informes escritos. Otra manera de unir a las unidades es mediante el *contacto directo*: o sea, las reuniones personales de los elementos que se deben coordinar. Estos métodos tienen ciertas fallas. Aunque el papeleo sea eficiente, es un mecanismo de comunicación bastante débil.³ Las personas que reciben los memorandos podrían ignorarlos sin problema o interpretarlos equivocadamente. El contacto directo es justo lo contrario: puede ser muy enriquecedor (es más difícil ignorar a alguien que ofrece un mensaje frente a frente), pero puede resultar ineficiente si hay que coordinar a muchas personas o unidades.

Cuando se deban coordinar *dos unidades, a lo largo del tiempo*, pero en forma limitada, la organización puede recurrir a los *roles vinculantes*. Éste sería el caso cuando alguien es el responsable de coordinar varios departamentos, en cuestiones de interés permanente para todos ellos. Si se requiere coordinar varias unidades, las personas que fungen de nexo se tienen que reunir como grupo. Si la coordinación se requiere para un tiempo limitado, los miembros de cada unidad se pueden reunir en forma de *equipo de trabajo*; es decir, un comité que sólo existe durante un plazo de tiempo específico. Si los grupos necesitan una *coordinación de carácter más o menos permanente*, pueden recurrir a un *integrador de tiempo completo* o hacer que su personal vinculante se reúna en forma de *equipo o comité permanente*. Por regla general, los integradores de tiempo completo tienen nombramientos como gerente de producto, gerente de proyecto, gerente de programa o gerente de marca. Por ejemplo, un gerente de marca coordinaría todas las funciones de la mercadotecnia que se refieren a su marca: ventas, distribución y publicidad. Los equipos para proyectos son grupos permanentes compuestos por personas que vinculan a los departamentos involucrados. Los equipos representan el mecanismo de coordinación de mayor capacidad y permiten que los miembros de las unidades funcionales tengan trato directo entre sí, de manera permanente, para abordar asuntos relacionados con su proyecto.

LOS SISTEMAS DE CONTROL ORGANIZACIONAL

En el capítulo uno se vio que las estrategias caben dentro de un continuo que va de deliberadas a emergentes. Como se verá en los siguientes capítulos, los gerentes deben optar por el control que usarán en cada uno de estos procesos estratégicos. En el extremo de las deliberadas, se debe decidir cómo controlar la implantación de la estrategia pretendida. Mientras tanto, la decisión se refiere a la forma de controlar las premisas para la creación de las estrategias. En el extremo de las emergentes, la decisión se refiere a cómo permitir que surjan las estrategias más adaptables. Los gerentes tienen tres opciones básicas para controlar la organización, dependiendo del tipo de proceso estratégico y del tipo de organización.

Controlar la burocracia

Como señala Mintzberg en su ensayo, en este capítulo, *los gerentes pueden optar por controlar sus acciones o sus productos*. Los sistemas de planificación de las acciones especifican la conducta por adelantado y esperan obtener los resultados deseados. Por ejemplo, una compañía de seguros podría establecer un procedimiento formal para el papeleo que deberán seguir sus agentes para presentar una reclamación. Los sistemas de control de los resultados especifican los resultados deseados y son indiferentes a las conductas necesarias para alcanzar dichos resultados. Por ejemplo, una empresa fabril puede tener un objetivo en cuanto al porcentaje de defectos en una partida de producción, pero deja en manos del personal de las plantas decidir la forma en que se alcanzarán dichas metas. Estos dos ejemplos hablan de *controlar la burocracia*,⁴ usando métodos de estandarización, como reglas, políticas y especificaciones, bien para regular la conducta, bien para evaluar los resultados.

El control de la burocracia suele adoptar la forma de los *sistemas de control administrativo*⁵ es decir, una constelación de cuatro técnicas: *los presupuestos*, que se usan para especificar la asignación de los recursos financieros; *los informes estadísticos*, que usan los gerentes para supervisar y evaluar los resultados que no son financieros; *la evaluación de los resultados*, que consta de diversas técnicas (por ejemplo, la administración por objetivos), para evaluar a las personas o a las unidades de la organización; y *los procedimientos estándar de operaciones*, las conocidas reglas y reglamentos que especifican la actuación correcta en el trabajo.

El control de la burocracia es común en organizaciones mecánicas, forma que Mintzberg describe con detalle en los ensayos de este capítulo. Su uso es casi seguro en casos cuando una organización pretende seguir una estrategia planificada. Asimismo, es común en casos cuando no existen fuerzas externas que puedan ayudar a controlar la organización. La mayor parte de las dependencias de gobierno serían un buen ejemplo. Pero incluso la planta fabril podría usarlo para alcanzar objetivos que no sean financieros, por ejemplo el porcentaje de defectos. Una variante del control de la burocracia se podría usar también para el proceso de influencia. Los gerentes, en lugar de aplicar los controles directamente a sus empleados, usan procesos burocráticos para seleccionar o ascender a las personas que muestran simpatía por los procesos que los gerentes prefieren usar.

Control del mercado

Un caso especial del control de los resultados sería el *control del mercado*. Éste requiere de *un mecanismo de precios, de la competencia entre las organizaciones en ese mercado y de relaciones viables de intercambio entre las organizaciones y sus clientes*. Cuando existen estas condiciones, es posible evaluar a una organización en cuanto a la aceptación de sus productos por parte del mercado. La medidas típicas serían las ventas, la participación del mercado y la utilidad.

Este tipo de control de la organización es común y adecuado para las organizaciones diversificadas. Por ejemplo, una compañía con tres divisiones, cada una de las cuales se ocupa de una actividad diferente, podría establecer metas de ventas, participación de mercado y resultados de utilidades diferentes para cada división, buscando de hecho estandarizar sus resultados por medio de medidas financieras.

En el caso del control del mercado, las oficinas centrales de la organización se preocupan, principalmente, por los resultados de las divisiones y no por los métodos usados para lograrlos. Esto significa que, dentro de cada división, los gerentes gozarían de libertad para controlar la burocracia, de la manera antes descrita, o recurrirían al control de clanes.

Control de clanes

Controlar a los clanes significa usar la cultura, las creencias, las tradiciones, los valores y los compromisos para garantizar que las personas de una organización trabajen unidas, de la forma deseada y en las cosas deseadas. Como en el caso del control del mercado, el control del clan sólo se puede usar si se satisfacen ciertos requisitos. Cuando menos, los empleados deben compartir valores y confiar unos en otros.

EL ESQUEMA DE LAS SIETE ESES

La base de todo lo que se ha escrito en este capítulo es la idea de que una serie de factores se deben reunir, de alguna manera, para que la organización logre realizar una estrategia eficaz. El ensayo de Waterman, Peters y Phillips, "El esquema de las siete eses" analiza más cerca los factores que se deben combinar y equilibrar. Señalan siete factores interrelacionados.

Los dos primeros, la estrategia y la estructura, han sido los puntos de apoyo del razonamiento estratégico desde hace muchos decenios, como se habrá notado con claridad en los capítulos anteriores. El tercero, los sistemas, así como la estructura, ha sido cubierto en este capítulo. El estilo es el cuarto elemento, y Waterman y sus compañeros, al parecer, lo comparan con la forma en que los directivos de una organización tienden a tomar decisiones. Gran parte del contenido del capítulo dos de este libro aborda su explicación.

Las habilidades, el quinto elemento del marco de las siete eses, también se han mencionado en este libro. Las habilidades son todo aquello que constituye la competencia distintiva de una empresa, concepto que se analizó en los capítulos tres y cuatro. Waterman, Peters y Phillips también reconocen la importancia que tienen las personas, convirtiendo con ello al personal en el sexto elemento. Argumentan que contar con buen personal y formarlo, es un punto de crítica importancia para la eficacia de la organización. El último elemento del marco son las metas de orden superior, que Peters y Waterman han renombrado como los "valores compartidos" en su libro *In Search of Excellence*.⁶ Se trata de la cultura de la empresa, de aquello que permite el control del clan.

El punto medular que postulan estos autores es que, en el caso de estos siete elementos, no existe una jerarquía implícita ni explícita. Los siete se deben equilibrar al mismo tiempo. Gran parte de las explicaciones de la efectividad de las organizaciones se ha centrado en la relación entre la estrategia y la estructura: ¿Debe la estrategia seguir a la estructura o debe la estructura seguir a la estrategia? Waterman, Peters y Phillips sostienen que este debate es demasiado limitado. Los gerentes deben analizar estos dos factores juntos, al mismo tiempo que los sistemas, el estilo, las habilidades, el personal y los valores compartidos. Todos deben encajar bien para que una organización pueda triunfar.

LAS ESTRUCTURAS, LAS FUERZAS Y LAS FORMAS DE LAS ORGANIZACIONES EFECTIVAS

El ensayo de Mintzberg: "Estructuras, fuerzas y formas de las organizaciones efectivas" retoma el tema del ajuste. Primero identifica las muchas piezas que, en última instancia, deben encajar bien. Entre ellas, las partes de la organización son muy importantes: el vértice estratégico (la alta dirección), la línea intermedia (los mandos medios), el centro operativo (los operadores directos), la tecnoestructura (las personas que diseñan los procesos laborales), el personal de apoyo (quienes brindan apoyo indirecto) y la ideología (que muchas personas llaman cultura).

Después presenta una explicación de las seis formas de coordinar las acciones de la organización. La primera, y quizá la más antigua, es el ajuste recíproco, en cuyo caso las personas que realizan una misma tarea se comunican directamente entre sí, con objeto de poder terminar las cosas. Otra posición clásica sería la supervisión directa, en cuyo caso un jefe indica a su subalterno lo que debe hacer. Los otros cuatro mecanismos para coordinar son todos una forma de estandarizar las actividades. El primero consiste en estandarizar los procesos laborales, fenómeno bien conocido en las grandes burocracias. El segundo consiste en estandarizar los productos, por ejemplo las medidas de los resultados financieros en una empresa diversificada. La tercera forma de estandarización se refiere a las habilidades, misma que domina en organizaciones compuestas por profesionales. Por último está la estandarización de las normas, para reforzar la cultura.

Mintzberg también habla de lo que se ha dado en llamar "parámetros del diseño", las muchas opciones que existen para agrupar a las personas y las unidades, coordinar dichas unidades y diseñar el mecanismo de la empresa para tomar decisiones. Éstas se analizaron brevemente en una parte anterior de este mismo capítulo.

La parte intermedia del ensayo de Mintzberg habla de siete caminos clásicos para hacer que estas piezas encajen bien. Mintzberg las llama configuraciones: la emprendedora, la mecánica, la profesional, la diversificada, la innovadora, la misión y la política. Cada una representa una mezcla distintiva de diversas partes que se agrupan en forma congruente. Por ejemplo, la organización mecánica, que muchas personas llamarían una burocracia clásica, cuenta con una poderosa cúspide de estrategias, una tecnoestructura muy bien desarrollada que designa las reglas para todas las demás partes de la organización, y una línea intermedia que está atorada entre la poderosa cúspide de estrategias y un centro operativo enorme, pero débil, así como un personal de apoyo bien desarrollado que sirve a todas las partes restantes de la organización.

En la última parte del ensayo, Mintzberg habla de la diferencia entre aglutinar y dividir. La literatura sobre administración ha estado llena, desde hace mucho tiempo, de material del género "divisorio". No obstante, la aglutinación también es importante. Para los aglutinadores, Mintzberg ha propuesto una serie de formas: las configuraciones. Así pues, para los divisores, ofrece una serie de fuerzas que corresponden a las siete configuraciones puras: la dirección (emprendedora), la eficiencia (mecánica), la destreza (profesional), la concentración (diversidad), el aprendizaje (innovación), la cooperación (misión) y la competencia (política). Mintzberg argumenta que se deben considerar tanto las dos formas, como las fuerzas para que la organización se desarrolle en forma efectiva.

Los aglutinadores tienen que aceptar que, en el mundo real, ninguna organización tiene forma pura; todas tienen que dividirse, en otras palabras, prestar atención a una serie de fuerzas. De hecho, algunas son híbridas—dos o más formas relativamente equilibradas—, mientras que otras existen durante la transición entre formas diferentes; por ejemplo, una organización empresarial que está convirtiéndose en una de forma mecánica, más establecida.

La ideología ayuda a equilibrar las formas y las fuerzas de diferentes maneras. Es la fuerza motora para la cooperación en la organización. Alienta a los miembros a buscar su visión. Lo más importante es la capacidad que tiene la ideología para ayudar a los miembros a conciliar

las muchas contradicciones que encontrarán en sus organizaciones. Empero, también existen problemas. Las ideologías son difíciles de crear y de conservar. Además, las ideologías establecidas pueden entorpecer la efectividad; inhiben los cambios grandes porque obligan a todas las personas a trabajar con la misma serie de creencias.

La política es la fuerza que propicia la competencia, el conflicto y la confrontación. Si domina, puede crear una organización politizada. Pero también puede ser útil. Si las fuerzas reaccionarias dominan una empresa, la política puede ser la que la obligue a cambiar, enfrentándose al *status quo*.

Todo lo anterior lleva a Mintzberg a considerar cinco enfoques para lograr la eficacia de la organización. Llama **convergencia** al primero, la idea de que existe una "forma óptima" de diseñar y administrar una organización. El segundo es la **congruencia**, normalmente conocida como el enfoque de las contingencias; es decir, "todo depende" de que el diseño de la organización y las condiciones encajen bien. El tercer enfoque es el de la primera parte del ensayo, la posición de la **configuración**. Estos tres enfoques son bien conocidos, pero el cuarto y el quinto son un tanto diferentes. El cuarto enfoque para lograr la efectividad de la organización es la **contradicción**, y que requiere se administre la tensión dinámica entre las fuerzas contradictorias antes mencionadas. Por último está la **creación**, la invención de enfoques del todo nuevos para organizar.

NOTAS DEL CAPÍTULO SEIS

1. Child, J., *Organization*. Nueva York: Harper & Row, 1984.
2. La siguiente explicación está basada en Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973; y Galbraith, J. *Organization Design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
3. Daft, R.L. y R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design". En *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, eds. B. Staw y L. Cummings, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984.
4. Ouichi, W. G., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science* 25 (1979): 833-48.
5. Daft, R. L. y N. B. Macintosh, "The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation", *Journal of Management* 10 (1984): 43-66.
6. Peters, T.J. y R. H. Waterman, *In Search of Excellence*. Nueva York: Harper & Row, 1982.

ENSAYO

EL ESQUEMA DE LAS SIETE ESES*

Por Robert H.
Waterman Jr.,
Thomas J. Peters y
Julien R. Phillips

El pintor y surrealista belga, René Magritte, realizó una serie de cuadros a la que intituló *Ceci n'est pas une pipe* (Ésta no es una pipa). La pintura del objeto no es la cosa. De la misma manera, la estructura no es una organización. Todos lo sabemos, pero como si no lo supiéramos cuando reorganizamos, lo que hacemos es reestructurar. En teoría todos los administradores y consultores saben que un proceso de organización implica mucho más que lo que una gráfica en sus cuadritos, líneas punteadas, descripciones de puestos y matrices pudieran ilustrar. Sin embargo,

* Publicado originalmente como "Structure is Not Organization", en *Business Horizons* (junio de 1980); Copyright © 1980 para la Foundation for the School of Business at Indiana University; todos los derechos reservados. Reimpreso con supresiones y con el permiso del editor. Este ensayo recibe su nombre por las siete siglas del inglés: *structure, strategy, systems, superordinate goals, skills, style and staff*.

a menudo nos comportamos como si no lo supiéramos; si deseamos un cambio modificamos la estructura....

Aun cuando la estructura es importante, tenemos la convicción que un cambio productivo en una organización va más allá de la estructura. No es tan sencillo como la interacción entre la estrategia y la estructura, si bien la estrategia es demasiado crítica. Insistimos en que un cambio organizacional efectivo es en realidad la relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, el personal y lo que nosotros llamamos las metas superiores. (La forma de ordenar es intencional: sirve como un apoyo a la memoria.)

Nuestra idea central es que la efectividad de una organización depende de la interacción de varios y distintos factores —ciertamente algunos no muy obvios y otros poco analizados. Nuestro esquema de referencia para el cambio organizacional, ilustrado de manera gráfica en la figura 1, establece ciertas ideas importantes:

- Primero está la idea de la multiplicidad de factores que influyen en la habilidad de una organización para cambiar y su propio modo de cambiar. ¿Por qué sólo prestar atención a uno o dos de estos elementos e ignorar los otros? Cuando menos, además de la estructura y la estrategia existen otros 5 elementos identificables. En cierto modo, la división es un tanto arbitraria, pero posee el mérito de reconocer la complejidad identificada a través de la investigación, para después segmentarla en partes manejables.
- Segundo, el diagrama tiene como objeto transmitir la noción de interconectabilidad de las variables, la idea se sustenta en lo difícil, quizás imposible, que es lograr avances significativos en un área sin que, a un tiempo, se avance en las demás. Las nociones sobre los cambios organizacionales que ignoran los múltiples aspectos de su interconectabilidad son peligrosas.
- La revista *Fortune*, en [un] artículo sobre estrategia, comentó que quizás ascienda a un 90% la proporción de las estrategias que, habiendo sido planeadas en forma cuidadosa, no funcionan. Si esto es así, nuestra sospecha es que el fracaso se debe a una falla en la ejecución, provocada por una falta de atención a las otras *eses*. De la misma manera que un cuello de botella en los aspectos logísticos puede impedir una estrategia militar, unos sistemas o un personal inadecuados pueden provocar que los mejores planes se transformen en tigres de papel frente a competidores agueridos.

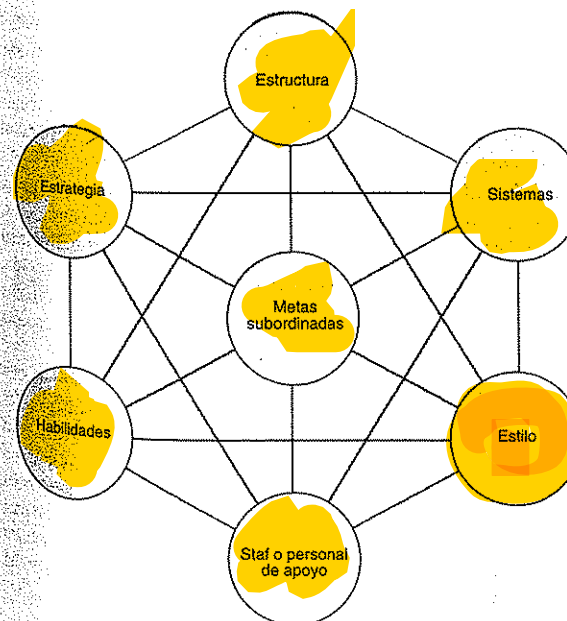


FIGURA 1
Un nuevo concepto de
organización

Por último, la forma del diagrama es significativa. No tiene punto de partida, como tampoco ninguna jerarquía implícita. A priori, no es obvio cuál de los siete factores será la fuerza impulsora, en un momento dado, en el cambio de una organización. En algunos casos la variable crítica puede ser la estrategia, en otros los sistemas o la estructura.

ESTRUCTURA (STRUCTURE)

Para comprender mejor este modelo de cambio organizacional, veamos cada uno de sus elementos, comenzando —como en la mayoría de las discusiones sobre organización— con la estructura. ¿Cómo será la nueva organización de los años ochenta? ¿Si la tendencia en el pasado fue la descentralización, cuál será la siguiente? ¿Es la matriz organizacional? ¿Cómo será el “hijo de la matriz”? Nuestra respuesta es que todas estas preguntas carecen de sentido...

El problema central de la estructuración en la actualidad, no es donde la mayoría de los diseñadores organizacionales pierden su tiempo —esto es, cómo dividir las tareas. Es mejor apuntar, que es un asunto de énfasis y coordinación— cómo lograr que todo funcione bien. El desafío implica, no tanto pretender la comprensión de todas las dimensiones posibles de las estructuras organizacionales, sino desarrollar la habilidad para centrarse en aquellas dimensiones que, en determinados momentos, resultan importantes para la evolución de la organización y, por tanto, estar listos para reenfoclarlas en el momento que surja un cambio en las dimensiones cruciales.

ESTRATEGIA (STRATEGY)

¿Si la estructura no es suficiente, qué lo es? Es obvio, resta la estrategia. Fue Alfred Chandler (1962) quien señaló primero que la estructura sigue a la estrategia, dicho con más precisión, que una estrategia de diversidad obliga a una estructura descentralizada. A lo largo de la década anterior, el mundo corporativo ha puesto cuidadosa atención a la interacción entre la estrategia y la estructura. Ciertamente, tener ideas claras sobre la estrategia hace que el diseño estructural sea más racional.

Entendemos por “estrategia” todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en su ambiente externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia —quizá mediante bajos costos de producción o distribución, tal vez proporcionando un mayor valor al consumidor o logrando un dominio sobre las ventas y servicios. Es, o debería ser, la manera de una organización decir: “así es como nosotros generaremos un valor original”.

Una vez que la compañía ha seleccionado el camino del éxito competitivo, es obvio que la estrategia se torna central en muchas de las situaciones de negocios —en particular en las industrias muy competitivas, donde el juego es ganar o perder porciones del mercado. No obstante, “la estructura sigue a la estrategia” es, sin duda alguna, la base de la sabiduría organizacional. Existen numerosos ejemplos de grandes y prestigiosas compañías alrededor del mundo que estando repletas de estrategias no logran llevar a cabo ninguna. No hay nada, o casi nada erróneo en cuanto a sus estructuras; las causas de su falta de habilidad ejecutiva recaen en otras dimensiones de nuestro esquema. Cuando hacemos referencia a organizaciones del sector público o a las no lucrativas, encontramos que el significado general de “estrategia” es sutil —aunque el problema de la efectividad organizacional aparece más grande que nunca.

Es evidente, entonces, que la estrategia es una variable crítica para el diseño organizacional y mucho más crítica es en la práctica.

SISTEMAS (SYSTEMS)

Por sistemas entendemos todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día y año con año: sistema de presupuestos de inversiones de capital, sistema de capacitación, procedimientos contables para los costos, sistemas presupuestales. Si en nuestro modelo existe alguna variable que amenace dominar a las otras variables, ésta puede ser la de los sistemas. Si se quiere comprender cómo una organización logra en realidad (o no) sus objetivos, no hay más que observar sus sistemas. Si se quiere cambiar una organización sin implantar una reestructuración resquebrajadora, hay que intentar cambiar sus sistemas.

Una de las grandes compañías fabricantes de bienes de consumo hace poco intentaba generar una estrategia general corporativa. La teoría de portafolio de libro de texto parecía ser aplicable: encuentra una buena manera de segmentar el negocio, decida para cuál de los segmentos del portafolio total de negocios son más atractivos e invierta mayormente en ellos. La única trampa: no se previó ninguna información confiable de los costos por segmento. El sistema de información administrativa de la compañía no era adecuado para apoyar la segmentación....

[Uno] de los aspectos que intrigan acerca de los sistemas es la manera en que reflejan el estado de una organización. Como ejemplo, tomamos una compañía que aquí llamaremos Portezuelas Internacionales. Durante años, la administración ha estado hablando de la necesidad de orientarse más hacia el mercado. Poco tiempo, sin embargo, se ha dedicado a la planeación de reuniones sobre clientes, mercadotecnia, análisis de mercados y demás temas relacionados con la orientación hacia el mercado. En otras palabras, uno de sus sistemas clave permanece muy orientado hacia el interior de la compañía. No importa cuántos cambios se realicen en la estructura y en la estrategia, sin un cambio en ese sistema clave, la meta de orientarse más hacia el mercado seguirá siendo inalcanzable, sin importar qué tanto cambio se lleve a cabo en estructura y estrategia.

Para muchos administradores de negocios la palabra “sistemas” posee una connotación aburrida, de ajetreo y de administración intermedia. No obstante, resulta sorprendente ver cómo los cambios en los sistemas pueden reforzar tan poderosamente la efectividad organizacional —sin los colaterales efectos resquebrajadores que tan a menudo resultan al parchar la estructura.

ESTILO (STYLE)

Es sorprendente la frecuencia con que los escritores, al caracterizar una administración corporativa ante la prensa, recurren a la palabra “estilo”... El problema que tenemos con el estilo no consiste en reconocer su importancia, más bien en recalcarla tanto. Las personalidades no cambian o al menos es lo que la sabiduría popular sostiene.

Creemos que es importante distinguir entre la personalidad básica de un equipo de alta dirección y la manera en que ese equipo se enfrenta a la organización. Las organizaciones suelen escuchar lo que los administradores dicen, pero sólo creen en lo que hacen. No son las palabras, sino los patrones de acción los que son decisivos. Por tanto, el poder del estilo es, en esencia, manejable.

Uno de los elementos del estilo de un administrador es de qué manera opta por distribuir su tiempo. Como lo señala Henry Mintzberg, los administradores no pasan su tiempo en las sesiones de planeación detallada, ni organizando, ni motivando o controlando las modalidades de la teoría administrativa clásica. Sus días son un desorden —o así parece. Existe una infinidad de cosas a las que los administradores deben dedicar su atención. Ningún alto ejecutivo atiende todas las demandas de su tiempo; la mediana de tiempo dedicado a cualquier aspecto es de nueve minutos.

¿Qué puede un alto directivo hacer en nueve minutos? En realidad, mucho. Puede comentar lo que trae en mente, reforzar un mensaje, encauzar el pensamiento de la gente hacia una dirección determinada. Su habilidad para manejar su tiempo sin remedio fragmentado constituye, de hecho, una palanca de cambio inmensa, poderosa.

Otro aspecto del estilo es el comportamiento simbólico. Las compañías con más éxito en la búsqueda de depósitos minerales cuentan, por tradición, con un consejo cuya mayoría de miembros conoce los diferentes aspectos de la exploración o han encabezado departamentos de exploración. Su consistencia en el financiamiento de las actividades de exploración es característica, es decir, año con año sus patrones de gastos son menos volátiles. Sus objetivos de exploración son pocos y más consistentes. Sus actividades exploratorias tradicionalmente son reportadas al nivel más alto de la organización. Y de hecho sus razones para explorar también han estado, por tradición, mejor articuladas.

PERSONAL (STAFF)

El personal (en el sentido de la gente, no en cuanto a línea/personal), con frecuencia, está amenazado de una o dos maneras. En el extremo radical del espectro se habla de sistemas de evaluación, escalafones de sueldos, programas de capacitación formal y similares. En el moderado, se habla de moral, de actitudes, motivación y comportamiento.

Justificadamente y con frecuencia, la alta administración se desconecta de ambos enfoques. El primero resulta demasiado trivial para su consideración inmediata ("déjenselo al departamento de personal"), el segundo demasiado intratable ("no queremos gente rara corriendo por todos lados y alborotando a todo el mundo con sus encuestas sobre actitudes").

Nuestra predilección consiste en ampliar y redefinir la naturaleza del aspecto humano. ¿Qué hacen las compañías de alto desempeño para promover el proceso de desarrollo de sus gerentes? Por ejemplo, ¿cómo forman los valores básicos de sus cuadros administrativos? Nuestra única razón para formular estas preguntas es sencillamente que ninguna discusión seria sobre organización puede ignorar estos aspectos (aunque muchos lo hacen). Nuestra razón para enmarcarlas dentro del desarrollo de los administradores se basa en nuestra observación que las compañías con el más alto desempeño ponen una extraordinaria atención en el manejo de lo que se podría llamar el proceso de socialización en sus compañías. Esto se aplica en especial a la manera que introducen a los elementos jóvenes en la corriente de sus organizaciones y a la manera que manejan sus carreras durante su desarrollo para que a su vez se conviertan en administradores del mañana...

Una manera de canalizar la dimensión del "personal" de nuestro esquema 7-S —no sólo hacia algo más ameno y digno de ser controlado en términos prácticos por un administrador ejecutivo— es considerar al personal como una fuente de recursos que deben ser nutridos, desarrollados, protegidos y ubicados debidamente.

Con frecuencia se dice "logran una buena estructura y la gente se adaptará de manera automática" o no "expongas la organización 'óptima' a consideración de la gente". Y en el otro extremo del espectro, con aire grave se nos advierte, "la gente adecuada hace que cualquier organización funcione bien". Ninguna de estas visiones es correcta. La gente cuenta, pero el personal es sólo una de nuestras siete variables.

HABILIDADES (SKILLS)

Incluimos la noción de habilidades por una razón bastante práctica: nos permite captar los atributos particulares de una compañía como ningún otro concepto logra hacerlo. La descripción estratégica típica de una organización cubre, por ejemplo, los mercados con sus posibilidades de ser penetrados o los tipos de productos para su venta. ¿Pero, cómo caracterizamos la mayoría de nosotros a las compañías? No por sus estrategias o sus estructuras. Tendemos a caracterizarlas por lo que mejor saben hacer. Hablamos de la orientación de IBM hacia el mercado, de sus prodigiosas capacidades de servicio al consumidor o de su gran poder para absorber el mercado. Hablamos de las proezas en investigación de la Du Pont, de la capacidad en el manejo de productos de la Procter & Gamble, de los controles financieros de ITT, de la calidad e innovación de Hewlett-Packard y del proyecto administrativo de Texas Instruments. Son precisamente estos atributos o capacidades extraordinarias a lo que nosotros llamamos habilidades.

¿Por qué es importante esta distinción?, porque observamos constantemente que las organizaciones que enfrentan grandes discontinuidades en las condiciones de los negocios requieren algo más que un simple cambio de enfoque estratégico. Con frecuencia necesitan incorporar una capacidad nueva, es decir, una nueva habilidad... Esta necesidad de capacidades extraordinarias, a no ser que sean mencionadas en forma explícita, por lo general se pierden cuando la compañía "ataca un nuevo mercado" (cambio de estrategia) o "descentraliza para dar autonomía a los administradores" (cambio de estructura).

Además, con frecuencia resulta útil etiquetar las habilidades actuales, ya que la adición de una nueva habilidad se lleva a cabo sólo después de haberse desmantelado la anterior. La adopción de un nuevo "impulso mercadotécnico adaptable y flexible", puede ser posible sólo si algunos incrementos son aceptados en determinados costos de distribución o mercadotecnia. El desmantelamiento de los atributos específicos de la "mentalidad de fabricación" anterior (o sea, una habilidad que quizá fue importante en el pasado) puede ser la única manera de asegurar el éxito de un programa importante de cambio. Es posible que el problema más difícil al intentar organizar una compañía sea eliminar habilidades anteriores —junto con sus respectivos sistemas de apoyo, estructuras y demás— para asegurar que nuevas e importantes habilidades se arraiguen y crezcan.

METAS SUPERIORES (SUPERORDINATE GOALS)

La palabra "superior" literalmente significa algo "del orden más alto". Por metas superiores entenderemos conceptos que sirven de guía —un conjunto de valores y aspiraciones, no siempre escritos, que van más allá de la declaración convencional de los objetivos corporativos.

Las metas superiores constituyen las ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla un negocio. Son sus valores principales y aún más. Son las nociones generales de la dirección futura que el equipo directivo desea infundir a través de la organización. Representan la manera en la que el equipo desea expresarse para dejar una huella propia. Entre los ejemplos de metas superiores está el objetivo del "servicio universal" de Theodore Vail, que tanto ha dominado a la compañía AT&T; el poderoso impulso del "servicio al cliente" que guía la mercadotecnia de IBM....

En cierto modo, las metas superiores son como los postulados básicos de un sistema matemático. Son los puntos de partida sobre los cuales el sistema es lógicamente construido, aun cuando en sí no derivados en forma lógica. La máxima prueba de su valor no es su lógica, sino la utilidad que resulta. Todos parecen conocer la importancia de las metas superiores. El

impulso para lograrlas mantiene a la organización unida; proporcionan estabilidad en lo que de otro modo sería una dinámica organizacional muy cambiante.

A diferencia de las otras seis *eses*, el de las metas superiores no parece estar presente en todas, ni siquiera en gran parte de las organizaciones. No obstante, estas metas son evidentes en la mayoría de los casos de compañías sobresalientes.

Para que sean comunicadas con facilidad, las metas superiores deben ser sucintas. Por tanto, son expresadas con un alto grado de abstracción y pueden tener poco sentido para los extraños que no conocen a fondo la organización. Por el contrario, para sus miembros estas metas son ricas en significado. Las metas superiores de una organización, estando bien articuladas, transmiten significados a las personas, y transmitir significados es una de las principales funciones del liderazgo.

CONCLUSIÓN

Rápidamente hemos recorrido las variables de nuestro esquema y la pregunta ahora es, ¿qué debería haber obtenido el lector de este ejercicio?

Iniciamos con la premisa de que las soluciones a los espinosos problemas organizacionales actuales, que invocan sólo la estructura —o la estrategia y la estructura— rara vez son adecuadas. Lo inadecuado se debe en parte a la falta de habilidad de este modelo de sólo dos variables para explicar por qué las organizaciones son tan lentas para adaptarse al cambio. Por lo general, las razones recaen sobre el resto de las variables: los sistemas que incorporan suposiciones obsoletas, el estilo administrativo que resulta contrario a la estrategia establecida, la carencia de metas superiores que vinculen la organización a partir de un propósito común, el rechazo a tratar de forma concreta "los problemas humanos" y las oportunidades.

Aun el uso más elemental de nuestro esquema, como una simple lista de verificación, nos lleva a un nuevo terreno en nuestro esfuerzo por comprender cómo operan en realidad las organizaciones o a diseñar un programa de cambio en verdad sólido y amplio. En el menor de los casos, nos proporciona una mayor profundidad en la acumulación de nuestras experiencias.

Más importante aún, sugiere la sabiduría tomar en serio las variables organizacionales que hasta ahora han sido consideradas fáciles, informales o por debajo del alcance de los intereses de la alta administración. Creemos que el estilo, los sistemas, las habilidades y las metas superiores pueden ser observados y aun medidos de manera directa sólo si se toman en serio. Pensamos que esas variables son, a la hora de orquestar cambios mayores, al menos tan importantes como la estrategia y la estructura; sin duda alguna son casi indispensables para lograr los cambios necesarios y deseables. Un cambio en los sistemas, un programa general de capacitación para el personal o la generación de un nuevo entusiasmo a todos los niveles, en relación con una meta superior, son cosas que pueden llevarse varios años. Los cambios superficiales de estrategia o de estructura pueden ocurrir con más rapidez. Sin embargo, el ritmo de un cambio real depende de las variables de las siete *eses* que conforman nuestro esquema.

La riqueza y complejidad que constituye este esquema nos obliga a concentrarnos en las interrelaciones y adecuaciones de las variables. La energía que se requiere para redirigir una institución en realidad se hace evidente cuanto todas las variables del modelo son alineadas. Uno de nuestros asociados visualiza nuestro diagrama como un conjunto de brújulas; "cuando las siete agujas apuntan en la misma dirección", nos comenta, "tiene ante usted una compañía organizada".

ESTRUCTURAS, FUERZAS Y FORMAS DE LAS ORGANIZACIONES EFICACES*

ENSAYO

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, 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 ambiente.

Este ensayo 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, éstos y otros elementos de diseño organizacional se deben configurar de manera lógica en grupos consistentes internos.

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 aun en los periodos 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 siguiente sección introduce las configuraciones estructurales, cada una de las cuales se presenta ampliamente en la sección III de este texto. El ensayo concluye con un estudio de cómo las fuerzas y formas pueden combinarse, y cómo éstas interactúan de manera distinta.

LAS SEIS PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

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 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.

* Originalmente extractado de *The Structuring of Organizations* (Prentice Hall, 1979), con secciones añadidas de *Power in and Around Organizations*. (Prentice Hall, 1983). Este capítulo fue reescrito para esta edición basado en otros dos extractos: "A Typology of Organizational Structure", publicado como capítulo 3 en Danny Miller y Peter Friesen, *Organizations: A Quantum View* (Prentice Hall, 1984), "Deriving Configurations", capítulo 6 en *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (Free Press, 1989), y el capítulo llamado "Beyond Configuration: Forces and Forms in Effective Organization" en la misma obra.

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" (personal administrativo). Estos analistas componen, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad, lo que llamaremos la **tecnestructura**. Casi todas las organizaciones también agregan unidades administrativas de diversos tipos, para 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, las llamaremos unidades de **apoyo administrativo**.

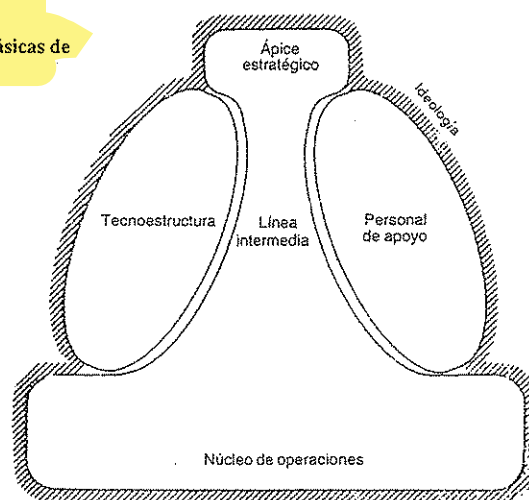
Por último, toda organización activa tiene una sexta parte, la cual llamaremos su **ideología** (lo que significa una "cultura" bien sustentada o firme). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y eso la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el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

Con esto tenemos las seis partes básicas de una organización. Tal como se muestra en la figura 1, 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 secuencia ininterrumpida, para indicar que, por lo común, están conectadas por medio de una cadena de autoridad formal. La tecnestructura y el personal de apoyo aparecen por fuera, en ambos lados, para indicar que están separados de la línea principal de autoridad, influyendo indirectamente al núcleo de operaciones. La ideología aparece como una especie de halo que encierra todo el sistema.

Estas personas, quienes trabajan en el 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 considerarse **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 interés específicos y demás. Juntos, constituyen lo que se considera una **coalición externa**.

FIGURA 1
Las seis partes básicas de la organización



Algunas veces la coalición externa es relativamente **pasiva** (como el caso del comportamiento típico de los accionistas de las grandes corporaciones o los miembros de un gran sindicato). En otras ocasiones, esta coalición está **dominada** por un influyente activo o por algún grupo de ellos que actúan en concierto (por ejemplo, un dueño externo de una compañía de negocios o una comunidad que trata de imponer cierta filosofía en su sistema escolar). Y en otras ocasiones, la coalición externa puede estar **dividida**, como cuando distintos grupos pretenden imponer presiones contradictorias en la organización (como en una prisión dividida por dos grupos comunitarios, uno que favorece la custodia y el otro la rehabilitación).

LOS SEIS MECANISMOS BÁSICOS DE COORDINACIÓN

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 suma de las distintas maneras 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 que se puede confiar cuando se está bajo circunstancias en extremo difíciles, como cuando se trataba de decidir cómo 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, por medio 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 se puede lograr 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 las 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 sean co-

loçados posteriormente 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. Él 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 interiorizados por los operadores como insumos para desempeñar el trabajo que se les asigna. La coordinación se logra entonces gracias a que los diferentes operadores saben qué pueden esperar de cada uno de ellos. Cuando un anestesiólogo 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 sabe con exactitud lo que hará el otro y se coordinan.

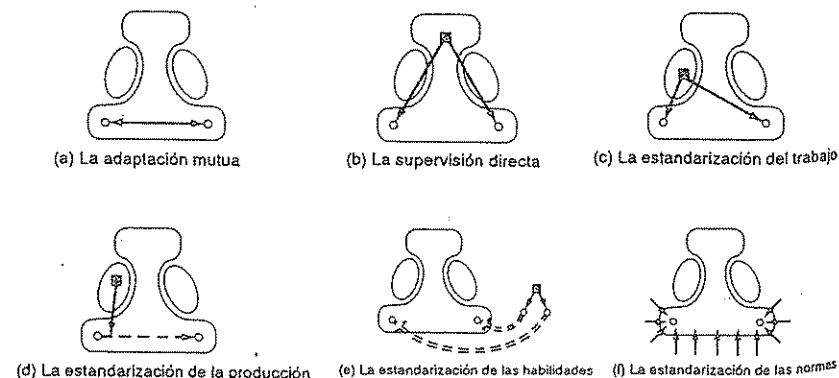
6. La estandarización de las normas significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y, por tanto, se logran coordinar a partir de este hecho, como se muestra en la figura 2f. Por ejemplo, si todos los miembros de una orden religiosa comparten la creencia que es importante hacer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

Estos mecanismos de coordinación se pueden considerar 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.

FIGURA 2

Los seis mecanismos básicos de la coordinación



LOS PARÁMETROS FUNDAMENTALES DEL DISEÑO

Los estrategas que desean diseñar sus organizaciones para que sean eficaces cuentan con una serie de parámetros a su disposición. Dependiendo de las circunstancias, pueden adaptarlas de diferentes maneras. La primera serie de parámetros se refiere al diseño de las posiciones individuales en la organización.

- La especialización del trabajo se refiere al número de las tareas de un determinado puesto y el control que el trabajador tiene sobre ellas. Un trabajo o puesto especializado *horizontal* es aquel que encierra pocas tareas rigurosamente definidas, mientras que el especializado en forma *vertical* implica que el trabajador no tiene control sobre las tareas desempeñadas. Los trabajos *no calificados* son muy especializados en ambas dimensiones; los trabajos *calificados* o *profesionales* son, por lo regular, especializados horizontal pero no verticalmente. El "enriquecimiento del trabajo" hace referencia a la ampliación de los trabajos en cuanto a las dos dimensiones, la vertical y la horizontal.
- La formalización del comportamiento se refiere a la estandarización de los procesos de trabajo, mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etc. Las estructuras que dependen de alguna forma de estandarización para la coordinación pueden ser definidas como *burocráticas* y las que no como *orgánicas*.
- La capacitación se refiere a la utilización de programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos en el interior de las organizaciones. En todos los trabajos llamados profesionales, la capacitación es un parámetro clave de diseño. La capacitación y la formalización básicamente constituyen sustitutos para lograr la estandarización (es decir, la burocratización) del comportamiento. En uno, los estándares se aprenden como habilidades, en el otro son impuestos en el trabajo como reglas.
- El adoctrinamiento se refiere a los programas y técnicas mediante los cuales las normas de los miembros de una organización son estandarizadas para sensibilizarlos respecto a sus necesidades ideológicas y puedan ser aptos para la toma de decisiones y acciones de la organización. El adoctrinamiento es también un sustituto de la formalización, así como de la capacitación para la adquisición de habilidades, en este caso los estándares se interiorizan bajo la forma de creencias profundamente arraigadas.

La segunda serie de parámetros del diseño se refiere al diseño de la superestructura; es decir, a la red general de subunidades que se reflejan en el organigrama.

- La agrupación de unidades se refiere a la selección de las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de un orden superior (como por lo común se muestra en las gráficas de la organización). Al situar, bajo una supervisión común, diferentes trabajos, este agrupamiento favorece la coordinación, ya que permite compartir los recursos comunes y lograr medidas comunes de desempeño, además que la proximidad facilita la adaptación mutua entre ellos. Las diversas bases de agrupamiento —por procesos de trabajo, producto, cliente, lugar y demás— se pueden reducir fundamentalmente a dos: la *función* desempeñada y el *mercado* atendido. La primera (ilustrada en la figura 3) se refiere al significado, es decir, a un solo eslabón en la cadena de los procesos a través del cual se producen los productos o servicios. La segunda (en la figura 4) se refiere a las finalidades, esto es, la cadena completa de productos terminados específicos, servicios o mercados.

Los diseñadores de la organización deben tomar en cuenta cuatro criterios cuando tratan de decidir la agrupación de las unidades. El primero, es los *eslabonamientos del flujo de trabajo* o las "interdependencias". Es obvio que entre más estrechamente sean eslabonados los puestos o unidades del flujo de trabajo, mejor será su agrupación, en consecuencia se facilitará su coordinación. Un ejemplo sería un producto en que el diseño, la producción y la mercadotecnia necesitan coordinarse estrechamente para satisfacer las necesidades de los clientes. En vez de tener poco per-

FIGURA 3
Agrupamiento por
funciones: un centro
cultural

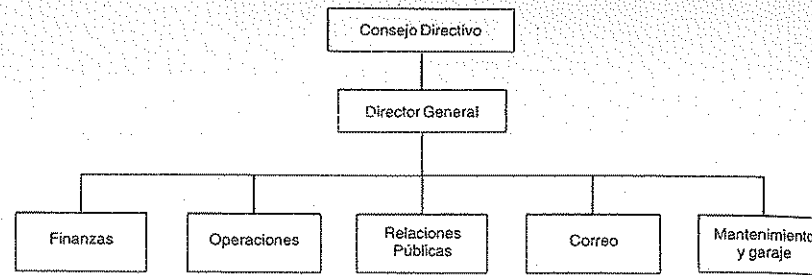
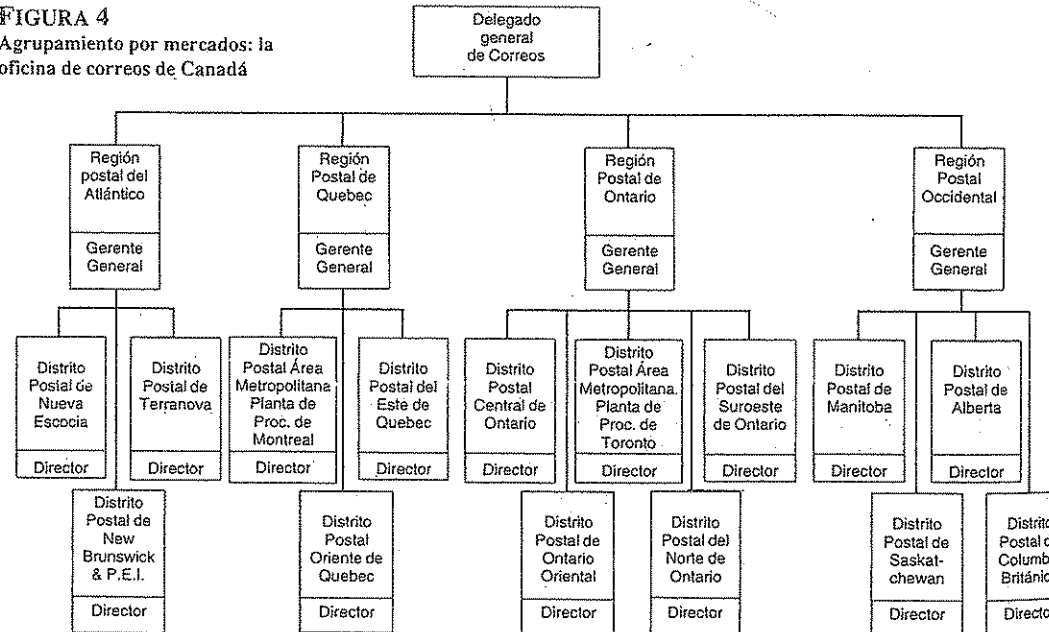


FIGURA 4
Agrupamiento por mercados: la
oficina de correos de Canadá



sonal en un diseño amplio en las unidades coordinadoras con pocas personas en una unidad de producción elevada, y otras pocas en el departamento de mercadotecnia, esto puede mejorarse agrupando diseño, producción y personal de mercadotecnia para la división de un determinado producto. La segunda consideración se refiere al *proceso de interdependencias*, por ejemplo, las personas que realizan el mismo tipo de trabajo pero en un distinto flujo de trabajo (como los encargados del mantenimiento que realizan el mismo trabajo, pero utilizando diferentes máquinas). Algunas veces tiene sentido agruparlos para facilitar el uso común de equipos o compartir ideas, para estimular el mejoramiento de sus habilidades, etc. En tercer lugar está la cuestión de las *interdependencias de escala*, las cuales son situaciones en que las unidades necesitan estar agrupadas ya que resultaría ineficaz el separarlas. Por ejemplo, quizá toda la gente de mantenimiento de una fábrica tenga que ser agrupada debido a que ningún departamento tiene suficiente trabajo de mantenimiento para una sola persona. Por último, están las *interdependencias sociales*, la necesidad de agrupar a las personas por razones sociales, como en las minas de carbón, donde el apoyo mutuo bajo condiciones peligrosas de trabajo puede ser un *factor decisivo a la hora de agrupar a la gente*. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las agrupaciones funcionales y las

agrupaciones por mercado? La agrupación por funciones es evidentemente favorecida y por el proceso y la escala de interdependencias y, esto fomenta la especialización. Sin embargo, esto estimula ampliamente las perspectivas y se enfoca en el punto medio en vez del de los extremos. La agrupación de mercados se desarrolla mejor en la dirección de las interdependencias del flujo de trabajo, permitiendo a la organización llevar a cabo una extensa variedad de labores que satisfagan mucho más las necesidades de los mercados. Sin embargo, esto ocasiona algunos gastos. La agrupación de mercados está menos capacitada para hacer tareas repetitivas y especializadas que convengan, ya que es más antieconómico y del que no se obtiene ventaja en la escala de la economía y que a menudo duplica los recursos. Las sugerencias para la organización de diseñadores son claras. Aprovechar la agrupación funcional si la estandarización puede incluir interdependencias del flujo de trabajo, o si los procesos y las escalas de interdependencias son muy importantes. Utilizar el agrupamiento de mercados si las interdependencias del flujo de trabajo son elevadas y que no puedan manejarse fácilmente mediante la estandarización. Salvo para numerosas organizaciones pequeñas, es probable que ambas formas de agrupamiento serán necesarias en distintas partes de la organización.

El tamaño de la unidad. Se refiere al número de posiciones (o unidades) contenidas en una unidad. El término equivalente, *espacio de control*, no es utilizado aquí dado que algunas veces las unidades se mantienen pequeñas a pesar de la ausencia de un control supervisor estricto. Por ejemplo, cuando un grupo de expertos se coordina de manera amplia por medio de la adaptación mutua, como en el caso de un equipo de ingeniería en una agencia especial, donde se agrupan en unidades pequeñas. En este caso el tamaño de la unidad es pequeño y el espacio de control bajo, no obstante la ausencia relativa de una supervisión directa. En contraste, cuando el trabajo es altamente estandarizado (ya sea por la formalización o la capacitación), el tamaño de la unidad puede ser muy grande, porque es poca la necesidad de supervisión directa. Un capataz puede supervisar docenas de ensambladores puesto que trabaja de acuerdo con instrucciones muy estrictas.

La siguiente serie de parámetros del diseño pertenece a los vínculos laterales usados para encarnar la superestructura.

- **Los sistemas de planeación y control** se utilizan para estandarizar los resultados. Pueden ser divididos en dos tipos: los sistemas de *planeación de las acciones*, los cuales especifican las acciones antes que sean emprendidas (por ejemplo, que los hoyos deben ser perforados de 3 centímetros de diámetro) y los sistemas de *control de desempeño*, los cuales especifican los resultados deseados dentro de los rangos de las acciones ya desarrolladas (por ejemplo, que las ventas de una división se deben incrementar un 10% en un año determinado).
- **Los dispositivos de enlace** se refieren a toda una serie de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades. Los más importantes son cuatro:
 - Las *posiciones de enlace* son puestos creados para coordinar directamente el trabajo de dos unidades, sin tener que pasar por los canales administrativos, por ejemplo, el ingeniero de compras, quien se sitúa entre compras e ingeniería, o el encargado de ventas que es el mediador entre la fuerza de ventas y la fábrica. Por sí mismos, estos puestos no cuentan con autoridad formal; las personas que los ocupan deben usar sus poderes de persuasión y negociación, para así unir las dos partes.
 - Los *grupos de trabajo temporales y permanentes* son formas de reuniones institucionalizadas que congregan a miembros de varias y diversas unidades sobre base más intensas, en el primero de los casos para tratar un asunto temporal, en el segundo de manera más regular y permanente, para discutir asuntos de interés común.
 - Los *administradores integradores* son fundamentalmente personal de enlace con autoridad formal que provee una coordinación más estrecha. Estos "administradores" tienen autoridad, no sobre las unidades que enlazan, sino sobre algo importante para esas unidades, por ejemplo, sus presupuestos. Entre los ejemplos está el de un gerente de marca de una compañía de artículos de consumo, quien es responsable de cierto producto, pero que debe negociar su producción y mercadotecnia con distintos departamentos funcionales.
 - La *estructura matriz* que conduce los enlaces hasta su conclusión natural. En un nivel de la organización, no importando cuáles sean las bases de agrupación, siempre persisten algunas interdependencias. La figura 5 sugiere varias maneras de tratar las "interdependencias residua-

les": un tipo distinto de agrupación puede ser utilizado en el nivel jerárquico subsecuente; las unidades de personal (*staff*) pueden ser conformadas junto con las unidades de línea para que asesoren acerca de los problemas que surjan o bien uno de los dispositivos de enlace antes mencionados situado puede sobreponerse a las agrupaciones. Sin embargo, en todos los casos siempre se prefiere una de las bases de agrupación respecto a las otras. El concepto de la estructura matriz está equilibrado entre dos (o más) bases de agrupación, por ejemplo, la funcional con la de mercado (o también por un tipo de mercado con otro, digamos el regional con el de un producto). Esto se logra por medio de la creación de una estructura de autoridad dual —dos (o más) administradores, unidades o individuos son nombrados mancomunada o igualmente responsables de las mismas decisiones. Se puede distinguir una forma *permanente* de estructura matriz, donde tanto las unidades como las personas que trabajan dentro de ellas permanecen más o menos en su lugar, tal como se ilustra en el ejemplo de una compañía multinacional caprichosa en la figura 6 y una forma *cambiante*, apropiada para el trabajo por proyecto, donde las unidades y las personas que las conforman se movilizan con frecuencia. Las estructuras matriz cambiantes son comunes en las industrias de alta tecnología, las cuales agrupan a los especialistas en los departamentos funcionales para propósitos de manejo (interdependencias de los procesos, etc.), aunque los despliega a partir de diversos departamentos para que realicen el trabajo en equipos de proyectos, como en el caso de la NASA que se ilustra en la figura 7.

Por último, los estrategas tienen a su disposición una serie de parámetros que se pueden adaptar al diseño del sistema de la organización para tomar decisiones.

La descentralización se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones. Cuando en una organización todo el poder se concentra en un punto, se le llama estructura centralizada; cuando el grado de poder se distribuye entre varios individuos, se le conoce como relativamente descentralizada. Hay que distinguir la *descentralización vertical* cuando el poder formal se delega en forma jerárquica hacia abajo hasta los gerentes de línea —de la *descentralización horizontal*—, el grado en el que el poder formal o informal se dispersa afuera de la línea jerárquica entre los que no son administradores (operadores, analistas y personal de apoyo). La descentralización también puede

FIGURA 5
Estructuras que consideran
las interdependencias
residuales

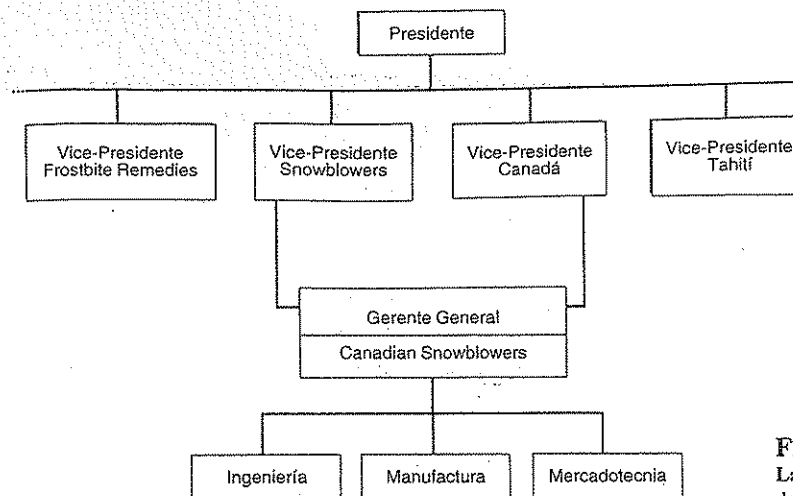
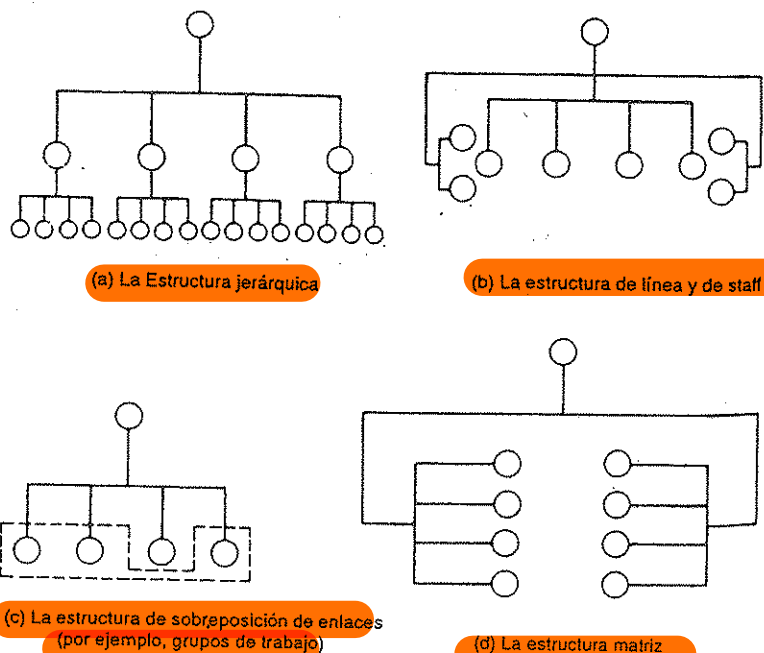


FIGURA 6
La estructura matriz permanente
de una empresa internacional

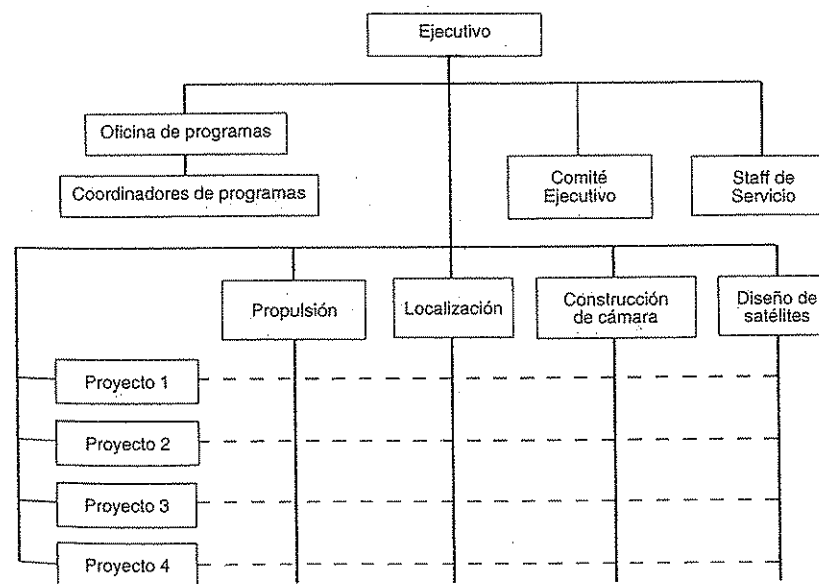


FIGURA 7
Estructura matriz cambiante
del Programa Meteorológico
de Satélite de la NASA

Fuente: Modificado de
Delbecq y Filley (1974:16)

ser *selectiva* o *paralela*. Selectiva significa que el poder se dispersa en razón de las diferentes decisiones, a distintos puntos de la organización. Paralela significa que el poder se dispersa al mismo tipo de decisiones, en un mismo lugar (por ejemplo, todos los gerentes de división tienen la misma serie de facultades para decidir). El resultado es un continuo con la centralización pura en un extremo y la descentralización pura en el otro, y con diversas formas de descentralización limitada en medio.

FACTORES SITUACIONALES

Una serie de factores de "contingencias" o "situaciones" influyen en la elección de estos parámetros del diseño. Los parámetros del diseño también pueden influir en la situación. Estos factores (edad, tamaño, sistema técnico, ambiente y poder) se resumen a continuación.

Edad

- En las organizaciones más antiguas, los trabajos están más especificados; es decir, están más formalizados.
- Las industrias más antiguas están pobladas por organizaciones que están más formalizadas.

Tamaño

- En las organizaciones grandes, los trabajos están más especificados, es decir, formalizados.
- Las organizaciones grandes son más especializadas y tienen una proporción más elevada de personal administrativo.
- Las organizaciones grandes tienen unidades que, en promedio, son más grandes.

Sistema técnico

El sistema técnico se refiere a los instrumentos que se usan en el centro operativo para producir los productos. No es lo mismo que "tecnología", la cual se refiere a la base de conocimientos de la organización.

- Los sistemas técnicos que controlan el trabajo de los operadores desembocan en trabajos especificados y estructuras burocráticas.
- Los sistemas técnicos complejos desembocan en un personal de apoyo más profesional y de mayor tamaño. Este personal suele tener autoridad para tomar decisiones. El uso de instrumentos de vinculación aumenta.
- Cuando se automatiza el centro operativo, la estructura administrativa pasa a ser más orgánica y menos burocrática.

Ambiente

El ambiente se refiere a diversas características del contexto externo de la organización, con relación a los mercados, el clima político, las condiciones económicas, etc.

- Los entornos que se mueven con rapidez están ligados a estructuras orgánicas.
- Los entornos complejos están ligados a la descentralización.
- Diversos mercados conducen a divisiones a partir del mercado.
- Las épocas adversas conducen a la centralización temporal de la estructura de una organización.
- Si el ambiente es muy diverso, es conveniente que la organización adopte la agrupación por mercados, siempre y cuando las economías de escala sean favorables.

Poder

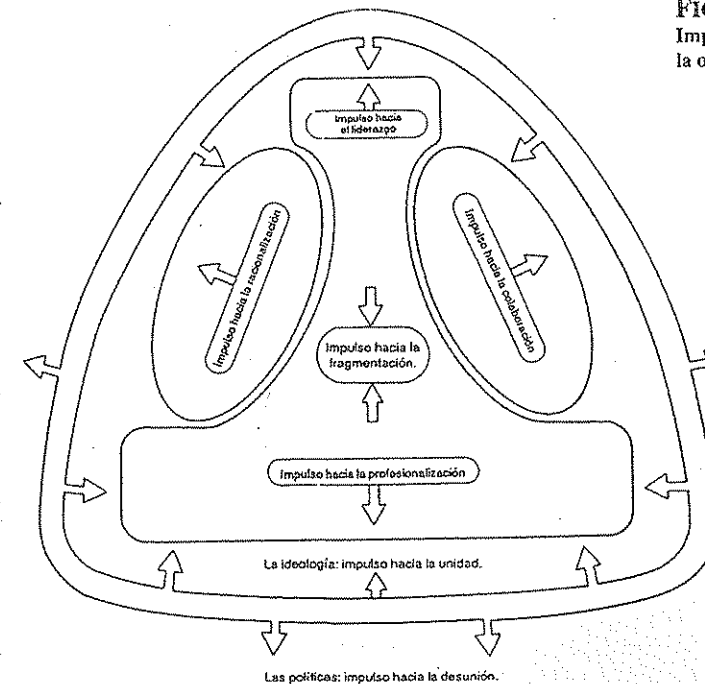
- Si una organización está controlada por fuerzas externas, se burocratizará.
- Si existen conflictos entre las fuerzas externas, habrá más política dentro de la organización y viceversa.
- Los gerentes adoptan algunas estructuras organizativas porque dichas estructuras están de moda. En ocasiones, esto ocurrirá incluso si esa estructura es equivocada para esa empresa.

LAS CONFIGURACIONES

Hasta aquí hemos introducido varios atributos de las organizaciones —las partes, mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores situacionales. ¿Cómo se combinan?

Ahora procederemos bajo el supuesto 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, los seis mecanismos básicos de coordinación, así como los seis tipos básicos de descentralización. En efecto, parece existir una correspondencia fundamental entre todos estos seises, 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 figura 8. 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

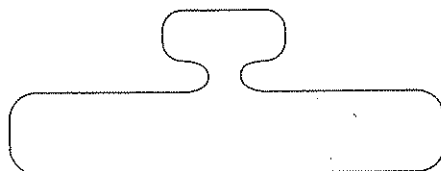
FIGURA 8
Impulsos básicos en la organización



CONFIGURACIÓN	PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACIÓN	PARTE CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN	TIPO DE DESCENTRALI- ZACIÓN
Organización empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización horizontal y vertical
Organización máquina	Estandarización del proceso 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 misionaria	Estandarización de normas	Ideología	Descentralización
Organización política	Ninguna	Ninguna	Varia

poder emerge. La organización es entonces inducida a diseñarse como una configuración específica. A continuación se enlistan las seis configuraciones resultantes, mismas que más adelante se abordan brevemente, junto con una séptima que tiende a aparecer cuando ningún impulso o parte predomina.

La organización empresarial



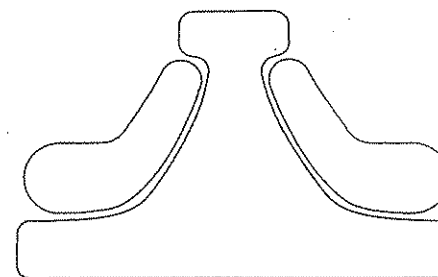
El nombre lo dice todo. Y la figura de arriba lo ilustra. La estructura es sencilla, parecida a una unidad grande que consiste de uno o pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales domina a través de la unidad que dirige y un grupo de operadores que desempeña el trabajo básico. Poco del comportamiento 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 personal analista. 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 la pequeña compañía empresarial que con rigidez controla 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 fuerte líderes controlan personalmente oficinas o áreas específicas en algunos casos fundadas en ellos mismos. A veces, cuando se encuentran en condiciones de crisis, las organizaciones grandes también regresan temporalmente a la forma empresarial para así permitirles a los líderes poderosos intentar salvarlas.

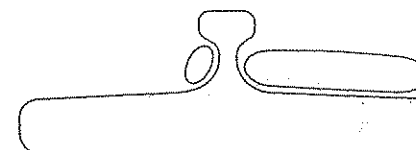
La organización máquina



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 de arriba, 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 estructurada 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 ambiente como el sistema de producción de la organización máquina deben ser bastante sencillos, la última regulación del 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 periodo de la Revolución industrial, hasta los inicios de este siglo.

La organización profesional

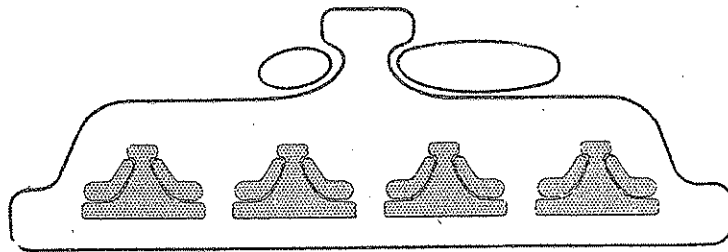


Existe otra configuración burocrática, pero como ésta depende de la estandarización de las habilidades y no de los procesos de trabajo o de los resultados para su coordinación, es dramáticamente distinta a la de tipo máquina. Aquí predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender 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 independientes, 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 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 trabajar con un amplio grado de autonomía. Para asegurar tal autonomía, el sistema de producción no debe ser muy regulado, complejo ni automatizado.

La organización diversificada

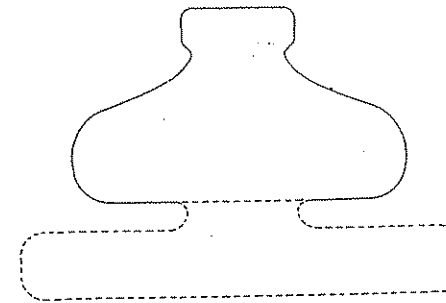


Al igual que la organización profesional, la diversificada tampoco es una organización integrada, ya que una serie de entidades independientes interactúan mediante una estructura administrativa indefinida. Sin embargo, la diferencia estriba en que mientras esas entidades en la organización profesional las constituyen individuos, en 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 un aspecto importante: no es una estructura completa, sino parcial y que se superpone sobre las otras. Cada división tiene su propia estructura.

Una organización se divisionaliza, sobre todo 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 remplazar 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 interfiera 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. Esto se ilustra en la figura de la página anterior, a partir del pequeño apoyo central que las oficinas centrales establecen 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



Ninguna de las estructuras hasta aquí discutidas encaja en las industrias de nuestra época, industrias tales como la aeroespacial, la petroquímica, las asesorías y la cinematografía. Estas organizaciones necesitan, antes que nada, innovar en forma muy compleja. Las estructuras burocráticas resultan demasiado inflexibles y las empresariales demasiado centralizadas. Estas industrias requieren "estructuras para proyectos" que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que funcionen armoniosamente. Ése es el papel de nuestra quinta configuración, la organización innovadora, la que también llamaremos "adhocracia", dominada por los expertos, impulsa la colaboración.

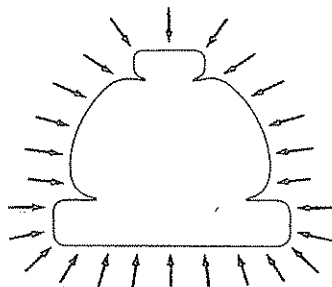
La adhocracia es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados, lo cual estimula, por el uso extensivo de los dispositivos de enlace, a los gerentes de integración, las comisiones permanentes y sobre todo las comisiones temporales y la estructura matriz. Por razones de funcionamiento interno, es común que los expertos sean agrupados en unidades funcionales, pero movilizadas 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 con 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, el poder es distribuido inequitativamente en toda la estructura, de acuerdo con la experiencia y necesidades de cada caso.

Como se puede observar en la figura anterior, 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 desaparece la distinción entre el ápice estratégico y el resto de la estructura.

Puesto que son esos ambientes los que requieren una innovación sofisticada, estas organizaciones se encuentran en 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 estándar, 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.¹

La organización misionera



Nuestra sexta configuración constituye otra combinación distinta de los elementos que hemos discutido. 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 formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones —de entre el ápice estratégico y el resto, entre el personal administrativo y el operativo, entre los mismos operadores, entre divisiones y demás.

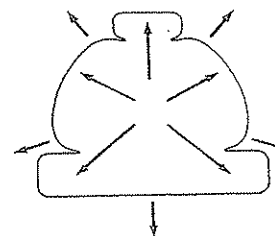
Lo que mantiene a la organización misionera unida —es decir, lo que ocasiona su coordinación— es la estandarización de las normas, que sus miembros comparten los mismos valores y creencias. La clave para asegurar esto es su socialización, efectuada mediante el diseño de parámetros de adoctrinamiento. 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 adoctrinamiento efectivo 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 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.

¹ En lecturas posteriores aclararemos estos dos tipos básicos de adhocracia. Toffler empleó el término de adhocracia en su popular libro *Future Shock*, aunque se puede encontrar impreso desde fecha tan remota como 1964.

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 ambiente ni el sistema técnico de la organización misionera pueden ser muy complejos, dado que requeriría la utilización de especialistas altamente clasificados, 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 órdenes religiosas o en las granjas cooperativas 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 ni ninguna forma estable de centralización o descentralización, es probable que tenga dificultades atemperando los conflictos internos y quizá 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 que antecede.

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 debe 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, “sobre el poder” y “sobre la cultura”. Pero como todas estas configuraciones en sí mismas no se deben considerar tan rígidas ni veloces, de hecho, porque la ideología y la política operan con diferentes configuraciones en toda especie de caminos interesantes, una última sección pretende ampliar esta concepción de las organizaciones.

MAS ALLÁ DE LA CONFIGURACIÓN

Los “aglutinadores” son personas que establecen categorías, que sintetizan. Los “divisores” son personas que analizan, que ven todos los inconvenientes. Desde el punto de vista de la organización, los dos están en lo cierto y, a la vez, están equivocados. Si no hubiera categorías, sería imposible ejercer la administración. Si sólo hubiera categorías, éstas no se podrían ejercer con eficacia.

Su servidor era, fundamentalmente, un aglutinador, hasta que un amigo me preguntó si quería jugar al “rompecabezas” o al “LEGO” con sus conceptos. Es decir, ¿encajan bien todos estos conceptos en formas establecidas e imágenes conocidas (rompecabezas) o sería mejor usarlos en forma creativa para producir imágenes nuevas? El resto de este ensayo se presenta con ánimo de jugar al “LEGO organizativo”. Pretende demostrar cómo se puede usar la división y la aglutinación para entender qué hace que las organizaciones sean eficaces, así como que ocasiona muchos de sus problemas fundamentales.

FORMAS Y FUERZAS

Las configuraciones antes descritas son *formas* y se presentan en los nodulos de un pentágono en la figura 9. Muchas organizaciones, al parecer, encajan en forma natural en alguna de las cinco formas originales, pero otras no, para enojo de los aglutinadores. Con el propósito de responder a esto, se han sumado cinco *fuerzas*, cada una ligada a una de las formas originales:

- La **dirección** de la forma emprendedora, para conocer el sentido del punto hacia el cual se debe dirigir la organización. Con frecuencia se llama “visión estratégica”. Sin rumbo, las diversas actividades de una organización no pueden funcionar juntas, con facilidad, para alcanzar un fin común.
- La **eficiencia** en la forma mecánica. Ésta garantiza una proporción viable entre los beneficios obtenidos y los costos contraídos. La falta de interés por la eficiencia llevaría a cualquier organización a desaparecer, salvo las muy protegidas.
- La **destreza** en la forma profesional. Las organizaciones la necesitan para realizar tareas que tienen un elevado contenido de conocimientos y habilidades. El trabajo difícil de las organizaciones, en caso contrario, simplemente no se haría.
- La **concentración** en la forma diversificada. Si las unidades individuales de una organización no pueden concentrar sus esfuerzos en mercados concretos, es casi imposible administrar una organización diversificada.
- El **aprendizaje** en la forma innovadora o *ad hoc*. Las organizaciones deben tener capacidad para aprender, para descubrir cosas nuevas para sus clientes y para sí mismas, para adaptarse e innovar.

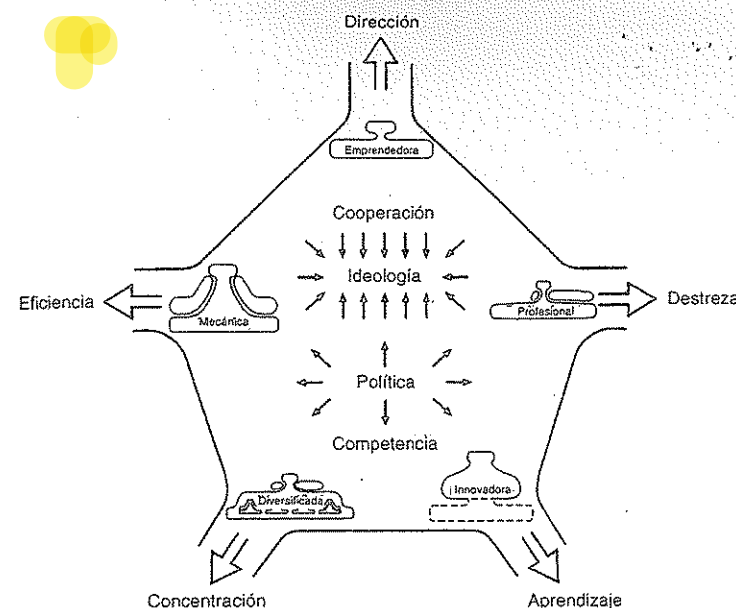


FIGURA 9
Pentágono para integrar fuerzas
y formas

Existen otras dos fuerzas que no se ligan necesariamente a una forma particular:

- La **cooperación**, representada por la ideología. Esta fuerza sirve para unir.
- La **competencia**, representada por la política. Esta fuerza sirve para desunir.

Ahora, para los aglutinadores tenemos una *cartera de formas* y para los divisores un *sistema de fuerzas*. Las dos posiciones son críticas para el ejercicio de la administración. Una representa las fuerzas fundamentales que operan en las organizaciones. Todas las organizaciones serías experimentan las siete, en un momento u otro, por no decir que en todo momento. La otra representa las formas fundamentales que puede adoptar la organización, como lo hacen algunas durante cierto tiempo. Estas fuerzas y formas, juntas, constituirían un sólido marco de diagnóstico para entender lo que ocurre en las organizaciones y para recetar los cambios efectivos en ellas.

Cuando una fuerza domina en una organización, ésta es atraída hacia la *configuración* correspondiente, pero debe resolver la *contaminación*. Cuando no domina ninguna fuerza, la organización es una *combinación* equilibrada de fuerzas, que incluye los plazos de *conversión* de una forma a otra; cuando esto ocurre, existe un problema de *resquebrajamiento*. La contaminación y el resquebrajamiento requieren que se manejen las *contradicciones*, que es el punto donde intervienen la ideología y la política.

LA CONFIGURACIÓN

Las fuerzas dominantes llevan a la organización a una de las formas puras que se explicaron antes: la emprendedora, la mecánica, la profesional, la diversificada, la innovadora, la misionera o la política. Se trata de modelos que no son reales, sino abstracciones, y que han sido diseñados

para captar cierta realidad. Algunas organizaciones sí se ciñen estrechamente a las formas puras. Si la forma encaja, la organización debería usarla. La configuración tiene sus beneficios. Gracias a la configuración, la organización logra cierto sentido de orden o integración. Existe consistencia interna, sinergia entre procesos y maridaje con el contexto externo. Además, la configuración ayuda a los extraños a entender la organización. La consistencia de la configuración evita la confusión de los trabajadores y contribuye a la eficacia y la eficiencia de la organización. Al parecer, la configuración también ayuda a la clasificación, la comprensión, el diagnóstico y el diseño. Empero, esto sólo ocurre cuanto todo permanece quieto. Si se introduce la dinámica del cambio evolutivo, la configuración resultará ineficaz, antes o después.

Contaminación por configuración

La armonía, la consistencia y la adecuación, que representan la mayor fuerza de la configuración, también son su mayor debilidad. La fuerza dominante puede adquirir tanta fuerza que elimina a todo lo demás. Por ejemplo, el control en las organizaciones mecánicas puede contaminar las innovaciones de las investigaciones. Las organizaciones mecánicas reconocen lo anterior cuando instalan sus centros de investigación y desarrollo fuera de la oficina matriz con el propósito de no contaminar las repercusiones de los expertos básicos de la eficiencia. El caso contrario también es bien conocido; la "relajación" de las organizaciones "ad hoc" podría contaminar a los contadores. Esta contaminación podría resultar un precio barato, pagado por una organización coherente, mientras no se pierda el control de las cosas.

Una configuración fuera de control

Cuando se presenta la necesidad de cambiar, la fuerza dominante puede operar y conservar la organización en su lugar. Las otras fuerzas se han atrofiado, por lo que la organización se ha quedado sin control. Por ejemplo, la organización mecánica que necesita una estrategia nueva, podría no tener más emprendedores o innovadores disponibles para señalar el curso nuevo. La fuerza dominante podría ser la causa directa de que la organización se descontrolara, por el mero hecho de adquirir demasiada fuerza; por ejemplo, la obsesión por el control en la organización mecánica. Miller y Kets de Vries (1987) han presentado cinco "neurosis" de la organización, las cuales representan, aproximadamente, lo que puede ocurrir en casos extremos de contaminación en estas cinco formas. Cada una de ellas es ejemplo de un sistema que quizá estuvo sano en un momento dado, pero que ha quedado fuera de control.

- **Dramática:** el emprendedor, sin el peso de otras fuerzas, podría llevar a la organización por un viaje con el ego. Esto puede ocurrir incluso tratándose de organizaciones diversificadas grandes dominadas por un poderoso director.
- **Compulsiva:** se presenta cuando el control es total en las organizaciones mecánicas. Se trata de la abrumadora burocracia clásica.
- **Paranoica:** la paranoia suele ser una tendencia colectiva, en ciertas organizaciones de profesionales como universidades u hospitales. Los profesores y los médicos siempre están sospechando que sus compañeros o, peor aún, la "administración" están tratando de minar sus actividades.
- **Depresiva:** puede ser resultado de una obsesión por el personal de las bases de una organización diversificada. Ser una vaca de dinero que es "ordeñada" constantemente es muy negativo para el estado de ánimo.
- **Esquizoide:** la necesidad de innovar, pero también de obtener beneficios mercantiles de la innovación, significa que las organizaciones "ad hoc" están oscilando siempre entre ideas divergentes e ideas convergentes.

En otras palabras, las conductas que fueron funcionales dejan de serlo cuando se explotan demasiado.

La contención en la configuración

Las organizaciones verdaderamente eficaces jamás tienen una forma pura. Lo que hace que la configuración resulte eficaz no es sólo el dominio de una única fuerza, sino también las limitaciones impuestas por otras fuerzas. Esto sería la *contención*. Administrar la configuración con eficacia significa explotar una forma, pero también conciliar las diferentes fuerzas. Las organizaciones mecánicas deben explotar su eficiencia, pero también deben dar cabida a las innovaciones. Las formas innovadoras deben explotar su potencial creativo, pero también deben encontrar la manera de producir innovaciones lucrativas en términos monetarios.

LA COMBINACIÓN

La configuración es magnífica cuando se puede tener. Sin embargo, algunas organizaciones no pueden contar con ella y otras no la pueden tener todo el tiempo. En cambio, tienen que equilibrar fuerzas que compiten entre sí. Las organizaciones de este tipo se llaman *combinaciones*; es decir, en lugar de ser un nódulo en el pentágono, están en algún punto intermedio dentro del mismo. Podría decirse que alrededor de la mitad de las organizaciones son combinaciones.

Tipos de combinaciones

Cuando sólo dos de las cinco fuerzas guardan cierto equilibrio, estaríamos hablando de un *híbrido*. Un ejemplo sería el caso de una orquesta sinfónica, que representa un cierto equilibrio entre la forma emprendedora y la profesional. Algunas organizaciones tienen *múltiples combinaciones*. Apple Computer podría ser una combinación de una organización "ad hoc" (legado de Steve Jobs, su fundador), una mecánica (desarrollada por John Scully para mejorar la eficiencia de la producción y la distribución), una emprendedora (gracias a un gerente de ventas dinámico), una profesional (por su comercialización y capacitación). En algunos casos, las fuerzas combinadas interactúan de manera constante. Seguramente, ello ocurriría en el caso de la orquesta sinfónica. En otros casos, la interacción se puede separar en tiempo o en espacio, como en el caso de Apple Computer.

Fracturas en las combinaciones

Así como la configuración propicia la contaminación, la combinación, en ocasiones, da lugar a *fracturas*. En lugar que domine una fuerza, dos o más fuerzas se contraponen al grado de paralizar la organización. Un ejemplo común, en el caso de organizaciones empresariales, sería el enfrentamiento de las actividades innovadoras de investigación y desarrollo, contra las actividades mecánicas de la producción.

No obstante los problemas que entraña tener que equilibrar las fuerzas, es probable que la mayor parte de las organizaciones requieran contar con una combinación u otra. Por regla general, las organizaciones eficaces equilibran muchas fuerzas, en cuyo caso la configuración sólo significa una ligera inclinación hacia una de las fuerzas; es decir, la combinación es más equilibrada.

LA CONVERSIÓN

La explicación de la configuración y la combinación que antecede implica estabilidad. No obstante, son pocas las organizaciones que conservan una única forma o combinación, pasando

por la *conversión* de una configuración o combinación a otra. Muchas veces ello se debe a cambios externos. Por ejemplo, una organización innovadora decide conformarse con explotar una innovación. Por otra parte, un mercado que se torna inestable, repentinamente, lleva a una organización mecánica a ser más innovadora. Las conversiones suelen ser temporales, como en el caso de la organización mecánica que pasa a ser emprendedora durante una crisis.

Ciclos de la conversión

Las fuerzas que pueden destruir a la organización también pueden, en cambio, llevarla a una configuración que sería más viable. Por ejemplo, la forma emprendedora es inherentemente vulnerable, porque depende de un líder. Quizá sirva en una organización joven, pero con los años y el crecimiento, la necesidad dominante de contar con dirección, podría ser desbancada por la necesidad de la eficiencia. En tal caso, será necesaria una conversión a la forma mecánica, es decir, el poder de un líder debe ser remplazado por el poder de los gerentes.

Lo anterior implica que las organizaciones van pasando por etapas, conforme se desarrollan, que siguen la secuencia de los llamados ciclos de vida. El ciclo de vida más común es el que se mencionó antes. Empieza con la forma emprendedora y va descendiendo por el extremo izquierdo del pentágono. El crecimiento conduce a la forma mecánica y un crecimiento aún mayor conduce, en última instancia, a la forma diversificada. Otro ciclo de vida, descrito por el extremo derecho del pentágono, se presenta cuando las empresas dependen de los expertos. Estas pasan de la forma emprendedora (si pueden estandarizar sus servicios), a la forma profesional o a la forma innovadora (si sus servicios son más creativos). Otra conversión común ocurre cuando la forma innovadora decide explotar y perfeccionar las habilidades que ha desarrollado y adopta una forma profesional, conversión muy frecuente en el caso de las asesorías.

La ideología y la política también tienen un papel en la conversión. La ideología es una fuerza más importante en las organizaciones jóvenes, porque las culturas se desarrollan con más facilidad en las empresas jóvenes, sobre todo si existen líderes carismáticos en la etapa emprendedora. Por otra parte, es muy difícil crear una cultura sólida y duradera en una organización madura. Por el contrario, la política suele difundirse conforme la energía de la empresa joven se disipa y sus actividades resultan más difusas. Conforme la organización se torna más formal, su cultura se estanca y la política va adquiriendo fuerza conforme la organización envejece.

Fracturas en la conversión

Algunas conversiones resultan fáciles porque debían haber ocurrido hace mucho tiempo. Sin embargo, la mayor parte resulta difícil, conflictiva y requiere periodos de transición, largos y dolorosos. La organización que está pasando por la transición se encuentra entre la forma vieja y la nueva, resulta una especie de combinación. Las fuerzas que producen la conversión también dan lugar a la posibilidad de fracturas. ¿Cómo maneja la organización estas contradicciones?

LA CONTRADICCIÓN

Las organizaciones que tienen que conciliar fuerzas contradictorias, sobre todo para enfrentar el cambio, suelen recurrir a la fuerza cooperativa de la ideología o a la fuerza competitiva de la política. De hecho, estas dos fuerzas representan una contradicción que se debe manejar para que la organización no se quede sin control.

Si bien es cierto que una u otra pueden dominar en la organización y, por consiguiente, llevarla hacia la forma misionera o política, es más común que actúen de otra manera: como *catalizadores*. La ideología tiende a atraer el comportamiento hacia el interior, hacia un centro común; la política aleja el comportamiento, distanciándolo de cualquier punto central. Las dos promueven el cambio pero también lo impiden. Sea como fuere, en ocasiones hacen que la organización sea más efectiva, pero en otras que lo sea menos.

La cooperación por medio de la ideología

La ideología representa la fuerza de la cooperación en una organización, así como para la unión y el consenso. Hace que los miembros se fijan en el interior, que se guíen en razón de los imperativos de la visión de la organización. Así, una implicación importante sería que la infusión de ideología hará que una configuración particular cualquiera resulte más efectiva. La gente tiene incentivos para perseguir la eficiencia, la destreza o cualesquiera de los motivos que impulsen a la organización. Cuando esto ocurre en una organización mecánica —por ejemplo, en un McDonald's que responde a sus clientes y es sensible con sus empleados— el resultado es una "burocracia ágil". Se supone que las máquinas burocráticas no son ágiles, pero la ideología cambia el carácter de su lucha por lograr la eficiencia.

Otra implicación es que la ideología ayuda a la organización a manejar la contradicción y, en consecuencia, a enfrentar el cambio. La organización mecánica innovadora y estrechamente controlada representan una contradicción inherente. Estas organizaciones manejan sus contradicciones por medio de culturas sólidas, y tales organizaciones pueden conciliar las fuerzas contrarias con más facilidad porque la organización misma es lo que le importa a sus miembros y no alguna de sus partes en concreto. Así es como Toyota puede tener eficiencia y gran calidad al mismo tiempo.

Los límites de la cooperación

Las ideologías resultan magníficas, pero es muy difícil crearlas y sostenerlas. Además, las ideologías arraigadas pueden entorpecer la eficacia de la organización. Quizá desalienten el cambio, pues obligan a todo el mundo a trabajar sujeto a la misma serie de creencias. Lo anterior tiene sus implicaciones para la estrategia. Una ideología fuerte facilita el cambio a una posición nueva, dentro de una perspectiva estratégica, pero también desalienta el cambio de perspectiva; es decir, el cambio fundamental.

La competencia por medio de la política

La política representa la fuerza que lleva la competencia, el conflicto y la confrontación en una organización. Puede introducirse en cualesquiera de las configuraciones o combinaciones, agravando la contaminación y las fracturas. En una configuración, los representantes de una fuerza dominante "la prefieren" a otras. Lo anterior puede desembocar en contaminación. En el caso de una combinación, las representantes de diversas fuerzas aprovechan las oportunidades para luchar entre sí, lo que puede conducir a fracturas.

Uno de los problemas que enfrentan los gerentes estrategas es que la política puede ser una fuerza más "natural" que la ideología. Cuando se deja que las organizaciones funcionen solas, al parecer, se desgarran con bastante facilidad. Se requiere un esfuerzo considerable y constante para lograr que permanezcan unidas.

Los beneficios de la competencia

Si el hecho de unir a la gente desalienta que se aborden los cambios fundamentales, en tal caso, el separarla podría ser la única manera de garantizar que éstos ocurran. El cambio impone un

desafío del status quo. La política lo puede facilitar; si no existen fuerzas emprendedoras o innovadoras que estimulen los cambios estratégicos, podría ser la *única* fuerza disponible para operar el cambio.

Tanto la política como la ideología pueden fomentar o socavar la eficiencia de la organización. La ideología puede ser una fuerza que revitalice a la organización, que le imbuja energía y haga que sus miembros sean más sensibles. Sin embargo, también puede entorpecer los cambios fundamentales. Por otra parte, la política, con frecuencia, impide los cambios necesarios y desperdicia recursos muy valiosos. No obstante, también puede propiciar cambios importantes, que no se conseguirían de otra manera. Puede permitir que las personas que están conscientes de la necesidad de cambiar se enfrenten a quienes no lo están. La contradicción restante sería entre la ideología y la política en sí.

La combinación de la cooperación y la competencia

Es preciso conciliar la ideología y la política en sí. La reunión en términos ideológicos imbuje vida; la división en términos políticos desafía el *status quo*. No es sino alentando a las dos que la organización puede conservar su viabilidad. La ideología ayuda a las fuerzas secundarias a contener una fuerza dominante; la política las lleva a desafiarla.

El equilibrio entre ideología y política debe ser un equilibrio dinámico. La ideología debe estar reuniendo las cosas la mayor parte del tiempo, sostenida por una competencia interna sana. Cuando los cambios fundamentales resulten necesarios, entonces la política debe ayudar a la organización a desgarrarse.

LA COMPETENCIA

¿Qué hace que una organización sea eficaz? El concepto de "Peter" (que debe su nombre a la fama de Tom Peters de *In Search of Excellence*) dice que las organizaciones deben "estar controladas y movidas por valores". La concepción de "Porter" (que debe su nombre a Michael Porter) dice que las organizaciones deben hacer un análisis de competencias. Para Porter, la eficacia reside en la estrategia, mientras que para Peters las operaciones son las que cuentan. Debemos averiguar qué hace que una organización sea verdaderamente eficaz. Debemos entender qué la conduce a una estrategia viable, en primera instancia, qué hace que sea excelente en ese campo, y cómo es que algunas organizaciones pueden conservar su viabilidad y excelencia ante los cambios.

A continuación se presentan cinco posiciones que pueden servir de guía para buscar la eficacia de una organización.

LA CONVERGENCIA: La primera es la hipótesis de la *convergencia*. Esta postula que existe "una forma óptima" para diseñar una organización y, por regla general, está ligada a la forma mecánica. Una estructura buena cuenta con una jerarquía rígida de autoridad, con espacios de control que no pasan de seis, y además usa mucho la planificación de estrategias, los SIG (sistemas de información gerencial) y todo aquello que estuviera de moda a la sazón para quienes la conciben. En cambio, en *In Search of Excellence*, Peters y Waterman sostienen que la ideología es la clave del éxito de una organización. Es imposible desechar esta hipótesis; en ocasiones existen cosas que *se deben hacer* en el caso de la mayor parte de las organizaciones, por no decir que en todas. Sin embargo, sólo debemos tomar el sentido general del asunto. A lo largo del siglo corriente, la sociedad ha pagado un precio inmenso por las corrientes de "la manera óptima", a causa de todas las organizaciones que han sentido la tentación de usar lo que está de moda, en lugar de lo funcional. Es necesario ver más allá de lo evidente, más allá de la hipótesis de la convergencia.

LA CONGRUENCIA: Después de la convergencia está la corriente de las *contingencias* o "todo depende de". Introducida a la teoría de la organización en los años sesenta, ésta sugiere que administrar una organización es como elegir platillos en una mesa de buffet: un poquito de esto, otro poquito de aquello, siempre seleccionando de acuerdo con necesidades específicas. Así, la eficacia de la organización resulta cuestión de encajar una serie dada de atributos internos, que se consideran como una especie de cartera, y diversos factores de una situación. No cabe duda que la hipótesis de la congruencia representa un avance, pero a semejanza del plato que se desborda con diversos alimentos, no ha resultado bastante buena.

LA CONFIGURACIÓN: El fundamento de la hipótesis de la *configuración* es "poder reunirlo todo". Diseñe su organización como si fuera un rompecabezas, embone las piezas de la organización para crear un panorama congruente y armónico. Cabe suponer que las organizaciones triunfan, en buena parte, porque son congruentes con su quehacer; sin duda alguna es más fácil administrarlas cuando son así. No obstante, como se ha visto antes, la configuración también tiene sus límites.

LA CONTRADICCIÓN: Aunque los aglutinadores aceptan la hipótesis de la configuración, los divisores prefieren la hipótesis de la *contradicción*. Estos segundos proponen manejar la tensión dinámica existente entre fuerzas contradictorias. Hablan de la presencia común de combinaciones y conversiones, en cuyo caso las organizaciones se ven obligadas a manejar fuerzas contradictorias. Esta hipótesis es muy importante y sumada a la de la configuración, que son por cuenta propia de tensión dinámica, ofrece una pista importante para la eficacia de la organización. Sin embargo, tampoco basta.

LA CREACIÓN: La organización verdaderamente grande llega más allá de todo lo anterior, pero también se fundamenta en ello para lograr algo más. Respeta la hipótesis de la *creación*. La creatividad es su punto fuerte, su postulado es "entender el carácter interno", su imagen es la del LEGO. Las organizaciones más interesantes viven en los márgenes, alejadas de la lógica de las organizaciones convencionales, donde, como ha señalado Raphael (1976: 5-6) refiriéndose a la biología (por ejemplo, entre mar y tierra, o en las orillas del bosque), se pueden encontrar las formas de vida más interesantes, las más ricas y variadas. Estas organizaciones inventan posiciones nuevas que resuelven problemas enconados y, por consiguiente, nos ofrecen a todos formas nuevas para enfrentarnos al mundo de las organizaciones.