



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

# LA ORGANIZACIÓN FUERA DE CONTROL

*CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES  
Y SU RELACIÓN CON ESTRUCTURAS MENTALES*

Trabajo de Investigación

POR

**José Alberto Marengo**

Profesor Tutor

**María del Carmen Abraham**

M e n d o z a - 2012

**ÍNDICE**

**Introducción ..... 3**

***I. Introducción al diseño organizativo ..... 4***

**Mecanismos de coordinación ..... 4**

**Parámetros de Diseño ..... 6**

        Diseño de posiciones individuales..... 7

        Diseño de la superestructura..... 7

        Diseño de encadenamientos laterales ..... 7

        Diseño del sistema de toma de decisiones ..... 8

**Estructura y contexto ..... 9**

        Edad y dimensión..... 9

        Sistema técnico..... 9

        Entorno..... 10

        Poder..... 10

***II. Las partes y personas en una organización ..... 11***

**Tipos básicos de organización ..... 12**

***III. Configuraciones y fuerzas..... 15***

**La configuración y sus consecuencias ..... 16**

***IV. Introducción a la neurosis organizacional..... 19***

**La personalidad neurótica ..... 19**

**Estilos neuróticos y disfunciones organizacionales..... 20**

***V. La cumbre estratégica fuera de control..... 23***

**Formación de estrategias en la configuración empresarial..... 26**

        Liderazgo visionario ..... 27

**El funcionamiento histérico..... 28**

***VI. La tecnoestructura fuera de control ..... 30***

La personalidad obsesiva.....	30
La obsesión por el control en la organización maquina.....	31
El funcionamiento obsesivo.....	32
<b>VII. La línea media fuera de control.....</b>	<b>35</b>
La personalidad depresiva.....	35
Las causas de la depresión en la línea media.....	35
El funcionamiento depresivo.....	38
<b>VIII. El núcleo operativo fuera de control.....</b>	<b>41</b>
La personalidad paranoide.....	41
La toma de decisiones y sus consecuencias.....	42
Decisiones tomadas por decreto administrativo.....	44
Decisiones tomadas a juicio de los profesionales.....	44
Decisiones tomadas colectivamente.....	48
<b>IX. El staff de apoyo fuera de control.....</b>	<b>51</b>
Problemas de eficiencia.....	51
Problemas de dirección.....	52
<b>Conclusiones.....</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo: Características de las configuraciones básicas.....</b>	<b>58</b>
Organización empresarial.....	58
Organización maquina.....	58
Organización diversificada.....	59
Organización profesional.....	60
Organización innovadora.....	61

## INTRODUCCIÓN

El **objetivo general** de este trabajo de investigación será relacionar los modelos de las configuraciones básicas de Henry Mintzberg (1991) con diversos funcionamientos afines a estructuras mentales, y donde generamos las siguientes hipótesis de trabajo:

- Si la cumbre estratégica está fuera de control, podremos predecir un funcionamiento organizacional histérico.
- Si la está tecnoestructura está fuera de control, podremos predecir un funcionamiento organizacional obsesivo.
- Si la línea media está fuera de control, podremos predecir un funcionamiento organizacional depresivo.
- Si el núcleo operativo está fuera de control, podremos predecir un funcionamiento organizacional paranoide.
- Si el staff de apoyo está fuera de control, podremos predecir un funcionamiento organizacional esquizoide.

La **metodología** utilizada para esta investigación se basó en el relevamiento de diversas fuentes de información, principalmente de autores que han desarrollado algunos conceptos de psicología organizacional tales como Danny Miller y Ketz de Vries (1984), y han sido incorporados al funcionamiento organizacional de Mintzberg (1991); teorizando fallas paramétricas de diseño que llevasen a “funcionamientos” mentales específicos a los diferentes tipos de configuraciones organizacionales.

## I. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO ORGANIZATIVO

Henry Mintzberg (2001) tiende a comenzar sus explicaciones sobre estructura diciendo:

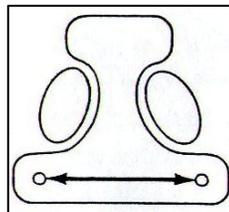
*“Cada actividad humana organizada (desde la fabricación de cacharros hasta poner un hombre en la Luna) da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos; la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre tareas”.* (Mintzberg, 2001:6)

### MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Mintzberg (1991) nos indica varios mecanismos de coordinación que parecen describir las formas fundamentales en que las organizaciones pueden coordinar su trabajo:

1. **Ajuste mutuo:** que logra la coordinación por medio de la comunicación informal. Mintzberg (1991) también la llama “adaptación mutua”.

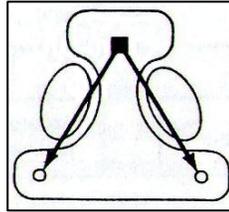
*Ilustración I-1: Ajuste mutuo.*



*Fuente:* MINTZBERG, H. (1991), *Mintzberg y la dirección*, España: Ediciones Días Santos, pág. 117.

2. **Supervisión directa:** coordinando el proceso organizativo mediante órdenes o instrucciones en una relación jefe-subordinado.

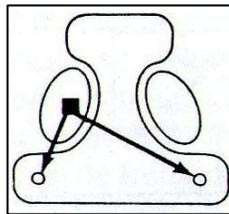
Ilustración I-2: Supervisión Directa



Fuente: MINTZBERG, H. (1991) *Op cit*, pág. 117 .

3. **Estandarización de los procesos de trabajo:** coordinando el trabajo mediante reglas, procedimientos e instrucciones desarrolladas previamente por otras personas tales como, por ejemplo, analistas de estudio de trabajo. Mintzberg (1991) también la llama “normalización de procesos”.

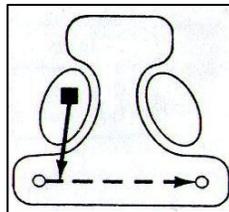
Ilustración I-3: Estandarización de procesos de trabajo.



Fuente: MINTZBERG, H. (1991) *Op cit*, pág. 117.

4. **Estandarización de los outputs:** logrando la coordinación mediante el establecimiento de resultados u objetivos específicos. Mintzberg (1991) también la llama “normalización de resultados”.

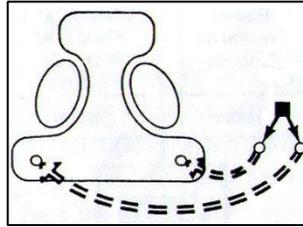
Ilustración I-4: Estandarización de Outputs



Fuente: MINTZBERG, H. (1991) *Op cit*, pág. 117.

5. **Estandarización de las habilidades (así como de conocimientos):** coordinando el trabajo en base a la preparación previa al puesto que han tenido los trabajadores. Mintzberg (1991) también la llama “normalización de destrezas”.

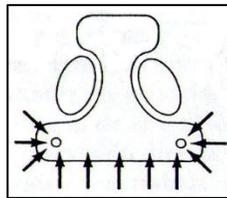
Ilustración I-5: Estandarización de habilidades



Fuente: MINTZBERG, H. (1991) Op cit, pág. 117.

6. **Estandarización de las normas:** donde la coordinación se logra por un mismo conjunto de principios, valores y doctrinas (como por ejemplo en una orden religiosa). Mintzberg (1991) también la llama “normalización de reglas”.

Ilustración I-6: Estandarización de normas



Fuente: MINTZBERG, H. (1991) Op cit, pág. 117.

Según Mintzberg (1991) las organizaciones dependen en forma relativa de todos los mecanismos de coordinación, siendo especialmente utilizados el ajuste mutuo y la supervisión directa. Asimismo, el autor destaca que algunas organizaciones prefieren algún mecanismo de coordinación en particular en base a su entorno y a la etapa que se encuentre pasando en ese momento la organización.

### PARÁMETROS DE DISEÑO

Según Mintzberg (1991) el diseño organizativo depende de un conjunto de parámetros de diseño que permitirán la división y coordinación del trabajo. Los mismos están relacionados con el diseño de posiciones individuales, de la superestructura (reflejada en el organigrama), los dispositivos de enlace necesarios para hacer más orgánica la estructura y los sistemas de toma de decisiones en la organización.

### **Diseño de posiciones individuales**

- La *especialización del trabajo* se refiere a la cantidad de tareas que existen en un trabajo dado y el control del trabajador sobre estas tareas. La especialización horizontal implica poca variedad de tareas y la especialización vertical implica un grado de control bajo sobre cómo realizar las mismas.
- La *formalización del comportamiento* se basa en la estandarización de los procesos de trabajo imponiendo instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglas, reglamentos y similares. Las estructuras que dependen de la estandarización para su coordinación se pueden llamar *burocráticas*, las que no, *orgánicas*.
- La *capacitación* se relaciona con el uso de programas formales de aprendizaje y estandarizan las habilidades y conocimientos requeridos para hacer trabajos concretos en las organizaciones. Es un elemento clave para el trabajo llamado “profesional”.
- El *adoctrinamiento* se refiere a los programas y técnicas por medio de los cuales se estandarizan las reglas de los miembros de una organización, inculcando la ideología, valores y principios requeridos.

### **Diseño de la superestructura**

- La *agrupación de unidades* busca definir e implementar los criterios según los cuáles los trabajos se agrupan en unidades de diferente nivel.
- La *dimensión de unidad* se refiere al número de puestos de trabajo (o unidades) contenidas en una sola unidad.

### **Diseño de encadenamientos laterales**

- Los *sistemas de planificación y control* estandarizan los outputs o resultados. Existen de dos tipos: sistemas de *planeamiento de la acción*, los cuales especifican los resultados de las acciones antes de que se realicen; y los *sistemas de control del desempeño*, los cuales especifican los resultados deseados de rangos completos de acciones después de realizadas.
- Los *dispositivos de enlace* hacen referencia a toda una serie de mecanismos utilizados para fomentar el ajuste mutuo entre y dentro de las

unidades, van desde las *posiciones de enlace*, *fuerzas de tareas y comisiones permanentes*, *gerentes integradores*, y por último *estructuras matriciales* completamente desarrolladas.

### ***Diseño del sistema de toma de decisiones***

Henry Mintzberg (1991) hace referencia a la *descentralización* como la distribución del poder para tomar decisiones. Cuando todo el poder reside solamente en la cumbre estratégica de la organización, su estructura está centralizada; si el poder está dispersado entre muchos individuos, está relativamente descentralizada. La *descentralización vertical*, implica el traspaso de poder a lo largo de la jerarquía de la organización, la *descentralización horizontal*, el poder se traspasa a los no directivos (ya sean operarios, analistas o staff de apoyo). La descentralización *selectiva*, implica que el poder se encuentra disperso entre diferentes lugares de la organización. La descentralización *paralela*, donde el poder sobre varias decisiones diferentes se delega en un mismo punto. Así, Mintzberg (1991) describe seis formas de descentralización:

- Centralización vertical y horizontal, en que todo el poder reside en la cumbre estratégica de la organización.
- Descentralización horizontal limitada (selectiva), en que la cumbre estratégica comparte algún poder con la tecnoestructura que normalizó el trabajo de todos los demás.
- Descentralización vertical limitada (paralela), en que a los directores de unidades de mercado se les delega el poder para controlar la mayoría de las decisiones relativas a sus unidades de línea.
- Descentralización vertical y horizontal, en que la mayor parte del poder reside en el núcleo de operaciones, en el nivel más bajo de la estructura.
- Descentralización vertical y horizontal selectiva, en que el poder sobre diferentes decisiones está disperso entre diferentes lugares de la organización.
- Descentralización pura, en que el poder está compartido con más o menos igualdad por todos los miembros de la organización.

## **ESTRUCTURA Y CONTEXTO**

Parafraseando a Mintzberg (1991) existe un cierto número de factores de “contingencia” o “situación”, que influyen sobre la elección de estos parámetros de diseño, y viceversa. Incluyen éstos la edad y tamaño de la organización; su sistema técnico de producción; varias características de su entorno (tales como estabilidad, complejidad y hostilidad), y su sistema de poder (por ejemplo si está o no fuertemente controlado por personas influyentes externas). En el presente trabajo consideraremos las mismas hipótesis situacionales como válidas, tal cual lo hace Mintzberg (1991) en su publicación.

### ***Edad y dimensión***

Mintzberg (1991:122) menciona como uno de los factores situacionales a la edad y dimensión de la organización, siendo las hipótesis que realiza las siguientes:

- *Cuanto más años tiene una organización, más formalizado es su comportamiento.*
- *Cuanto más grande es una organización, más formalizado es su comportamiento.*
- *Cuanto más grande es una organización, más elaborada es su estructura; esto es, más especializados son sus puestos de trabajo y unidades, y más desarrollados son sus componentes administrativos.*
- *La estructura refleja la época del sector industrial al que pertenece.*

### ***Sistema técnico***

Henry Mintzberg (1991:123) se refiere al sistema técnico como los elementos utilizados en el núcleo operativo para producir los outputs. Hay que diferenciarlo de la tecnología (conocimientos básicos de una organización). Las hipótesis que el autor realiza son:

- *Cuanto más regulado el sistema técnico, esto es cuanto más controle el trabajo de los operarios, más formalizado estará el trabajo de los operarios y más burocratizada la estructura del núcleo operativo.*
- *Cuanto más complejo sea el sistema técnico, más elaborado y profesional será el staff de apoyo.*

- *La automatización del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en otra orgánica.*

### **Entorno**

Mintzberg (1991:124) se refiere al entorno como características del contexto externo de la organización, relacionado con los mercados, el clima político y las condiciones económicas. Las hipótesis del entorno implican:

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

### **Poder**

Mintzberg (1991:126) menciona como hipótesis concernientes al poder las siguientes:

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

## II. LAS PARTES Y PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN

Según Henry Mintzberg (1991) podemos hallar cinco partes básicas en las organizaciones: el núcleo operativo, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura y el staff de apoyo.

En la base de las organizaciones se encuentran aquellas personas que realizan el trabajo básico de realizar los productos y prestar los servicios, formando el **núcleo operativo**. Cumple cuatro funciones principales: asegurar los insumos, transformarlos, distribuirlos, y proveer apoyo directo a las funciones anteriores.

Hasta la organización más simple requiere de al menos un director, la **cumbre estratégica**. Personas encargadas de la responsabilidad general de la organización y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son estratégicos y quienes les brindan apoyo (sus secretarios, asistentes, etcétera). Su principal función es encargarse de que se cumpla la misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización. Poseen tres tipos de obligaciones: supervisión directa, administrar las condiciones del ambiente y desarrollar la estrategia (que mediará entre la organización y su ambiente).

Entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo existe la **línea media**. La organización necesita de esta parte siempre y cuando sea grande y confíe en la supervisión directa para la coordinación. Estos intercambian información entre las diferentes partes de la organización, intervienen en las decisiones, administran recursos y desglosan la estrategia.

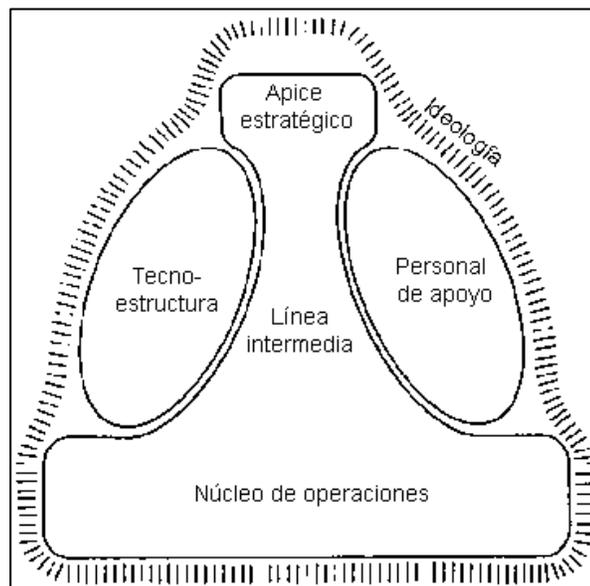
Conforme la organización se complejiza o requiere de estandarización, aparecen los analistas. Éstos planifican y controlan el trabajo de otros pero su función es staff. Forman la **tecnoestructura**, por fuera de la línea jerárquica de autoridad.

Otros miembros de staff otorgan otro tipo de servicios indirectos, el **staff de apoyo**, como “Legales”, “RRPP” y “Mayordomía”.

Finalmente, Mintzberg (1991) agrega una sexta parte que toda organización activa debe poseer, la ideología o cultura. Abarca las tradiciones y creencias de las organizaciones, que la distinguen de otras organizaciones y le dan cierta vida a su estructura.

Esto nos da seis partes básicas en una organización. Una pequeña cumbre estratégica, conectada por una línea acampanada con un núcleo aplanado en la base. Estas seis partes de la organización son representadas por Mintzberg (1991) de forma ininterrumpida. La tecnoestructura y staff de apoyo se encuentran separados a cada lado, influyendo sobre el núcleo de operaciones sólo de manera indirecta. La ideología se muestra como una especie de halo que rodea todo el sistema.

Ilustración II-1: Las partes de una organización.

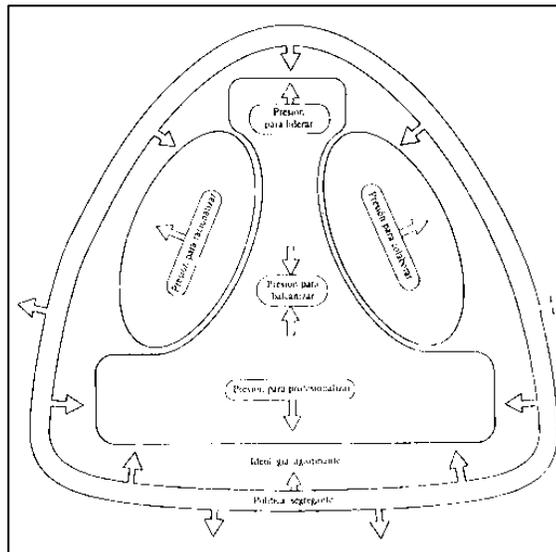


Fuente: MINTZBERG, H. (1991) *Op cit*, pág. 114.

## TIPOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN

Aquí compartimos la premisa básica de Henry Mintzberg (1991) de que un número limitado de configuraciones puede servir para explicar lo que se observa en las organizaciones. En nuestra exposición hemos introducido seis partes básicas de la organización, seis mecanismos básicos de coordinación, así como seis tipos básicos de descentralización. En realidad, parece que hay una correspondencia fundamental entre todos estos seises. La cual se puede explicar con una serie de presiones ejercidas sobre la organización por cada una de estas seis partes. Tal como se indica en la siguiente figura:

Ilustración II-2: Tendencias básicas en una organización.



Fuente: MINTZBERG, H. (1991) Op cit, pág. 128.

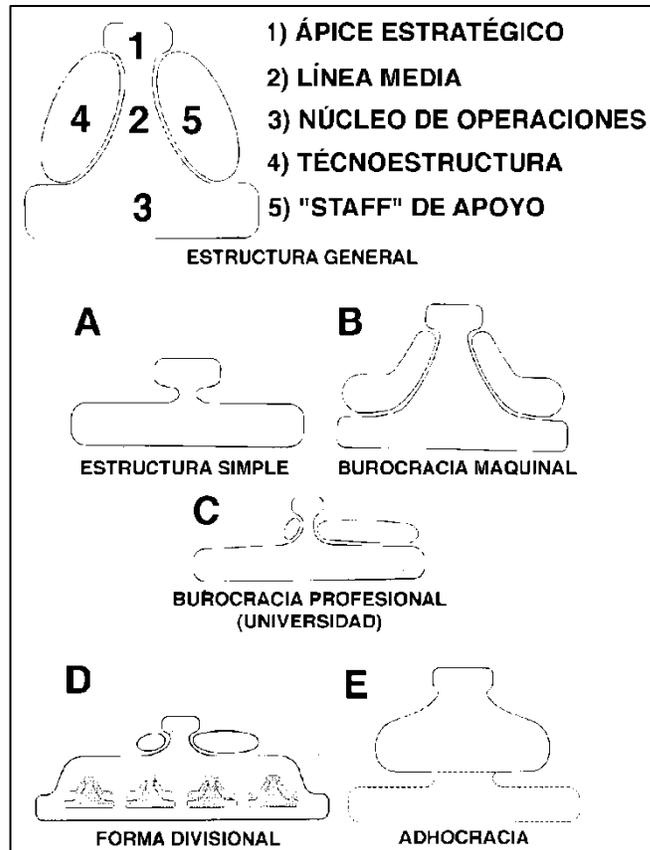
Cuando las condiciones favorecen una de estas presiones, la organización se diseña a sí misma como una configuración particular:

- El ápice estratégico ejerce una presión para *liderar*, a fin de conservar el control sobre las decisiones, configurándose como una “organización innovadora”. Mintzberg (2001) también la llama “estructura simple”.
- La tecnoestructura buscará *racionalizar* por medio de la estandarización, configurándose como una “organización maquina”. Mintzberg (2001) también la llama “burocracia mecánica”.
- En su búsqueda de autonomía, los directores de línea media ejercer una presión para *balcanizar* la estructura, configurándose como una “organización diversificada”. Mintzberg (2001) también la llama “forma divisional”.
- Los miembros del núcleo de operaciones ejercen una presión para “profesionalizar” a fin de minimizar la influencia de las demás partes de la organización sobre ellos, configurándose como una “organización profesional”. Mintzberg (2001) también la llama “burocracia profesional”.
- El staff de apoyo ejerce una presión para *colaborar*, con objeto de implicarse a sí mismo en la actividad central de la organización. La organización que tiene necesidad de innovaciones sofisticadas tiene que ceder generalmente a

esta presión, configurándose como una “organización innovadora”. Mintzberg (2001) también la llama “adhocracia”.

Finalmente Mintzberg (1991) agrega dos fuerzas: la ideología (fuerza aglutinante) y la política (fuerza divisoria); operando ambas fuerzas en todas las demás configuraciones.

Ilustración II-3: Cinco configuraciones básicas.



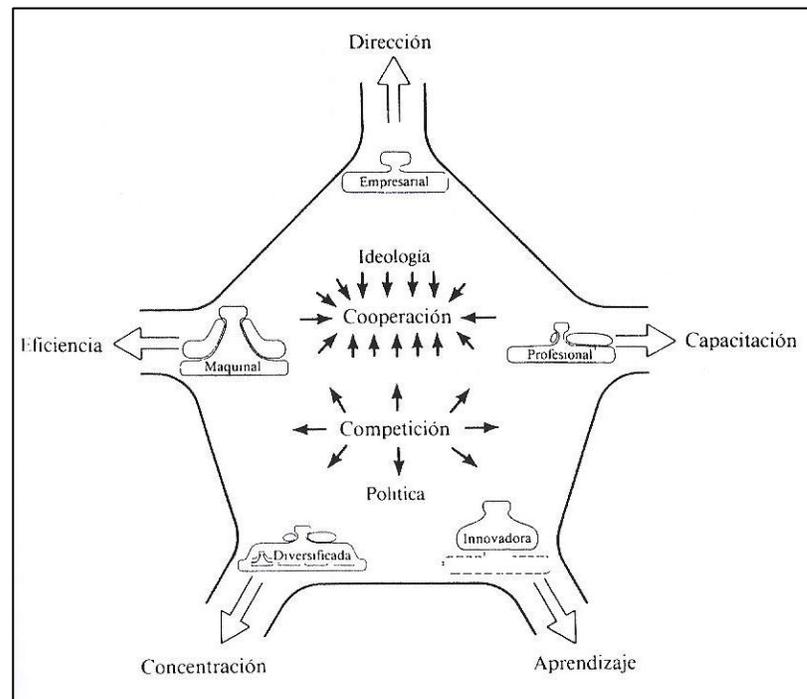
Fuente: Elaboración propia en base a MINTZBERG, H. (1991) Op cit, pág. 129.

En el ANEXO se adjuntan las características de cada una de estas configuraciones en forma de tablas.

### III. CONFIGURACIONES Y FUERZAS

Mintzberg (1991) también se refiere a sus configuraciones como “formas”, siendo indistinto este uso terminológico a partir de aquí. Las cinco formas que él utiliza pueden colocarse cual nodos en un pentágono, tal como nos lo demuestra el autor en la siguiente figura:

Ilustración III-1: Fuerzas y nodos en las organizaciones.



Fuente: MINTZBERG, H. (1991). *Op cit*, pág. 303.

El mismo autor (1991:304) nos explica como muchas organizaciones encajan de forma natural en una u otra categoría, al menos aproximadamente. Si McDonald's es una organización maquina, ¿Por qué la misma es también bastante innovadora? Dado que las diferentes fuerzas del pentágono deben encontrarse en todas las organizaciones, es usual que una organización real no se amolde perfectamente. Pero según él:

*“En otras palabras, se puede pensar que cada forma representa también una fuerza:*

- *La forma empresarial representa la fuerza de la dirección, donde las personas están mirando hacia el ápice autoritario, o el líder está mirando hacia*

*abajo y diciendo: “lo que aquí nos hace falta es dirección, alguien que nos diga a todos hacia donde deberíamos ir”.*

- *La forma maquinal representa la fuerza de la eficiencia, donde los analistas de staff de la tecnoestructura miran a todo el mundo y dicen: “lo que todos necesitan es cierto orden, ciertas reglas y normas de trabajo para garantizar que todo resulte como se planeó”.*

- *La forma profesional representa la fuerza de la capacitación, donde los que están en el núcleo de operaciones de la organización miran hacia arriba y dicen: “Déjennos solos, somos profesionales, déjennos pulir nuestras habilidades y aplicarlas de manera autónoma y todo saldrá bien”.*

- *La forma diversificada representa las fuerzas de la concentración, donde los directores de la línea media miran hacia arriba y hacia abajo, y dicen: “No, a nosotros es a quienes se debería dejar solos, hacernos llegar órdenes claras del producto-mercado y luego dejarnos en libertad para dirigirlos como mejor nos parezca, sometidos solamente a los controles de rendimiento”.*

- *Y la forma innovadora representa la fuerza del aprendizaje, donde los expertos de toda la organización lo van mirando todo y dicen: “Lo que realmente hace falta en este lugar es el cambio, la adaptación; trabajemos todos juntos para hacer innovaciones”.*”

Parafraseando a Mintzberg (1991) la ideología (fuerza de cooperación) y la política (fuerza de competición) se encuentran en todas las configuraciones y por ende se colocan en el centro del pentágono.

## **LA CONFIGURACIÓN Y SUS CONSECUENCIAS**

Parafraseando a Mintzberg (1991) las configuraciones representan la armonía entre parámetros de diseño y factores situacionales, permitiendo una rápida clasificación e identificación de las mismas, pero la configuración se contamina y contiene a sí misma. Mintzberg (1991:311) nos lo ejemplifica magistralmente:

*“Trate tan solo de ser el foco de una organización maquinal, digamos el laboratorio de investigación de una firma que se dedica a la fabricación en serie de productos muy estudiados. Sus instalaciones se construyeron en el campo, creyendo que la distancia la aislaría de las fuerzas tecnocráticas. Pues bien, el*

*plomo puede que bloquee la radiación, pero no se conoce ningún medio para bloquear la cultura organizativa. Un director se deja caer para dar un vistazo: “¿Qué pasa, no lleva zapatos?”, o el interventor programa una visita: “¿Dónde están todos? ¡Son las 9:15! (Acaban a las 2:00 a.m.)”.*

Esto no sucede simplemente en la organización maquinal, tal cual lo comenta el autor (Mintzberg, 1991:311):

*“...preguntar ¿Quién es la persona más desgraciada de la adhocracia? Provoca un breve silencio, y luego unas cuantas risas que se convierten en carcajadas cuando todo el mundo se gira hacia una pobre persona en un rincón, el controlador, la víctima de la contaminación en la adhocracia.”*

*“... la contaminación de la innovación es el precio pagado por la organización maquinal en aras de ser eficiente, igual que la contaminación de la eficiencia es el precio pagado por la organización innovadora en aras del aprendizaje.”*

Mintzberg (1991) nos explica otro fenómeno, el de *contención*, donde las otras fuerzas del pentágono (aunque secundarias) contienen a la fuerza dominante. De no ser así, la organización podría estar fuera de control. Debemos pensar al pentágono (y por ende a la organización) como fuerzas en búsqueda de un desequilibrio y equilibrio constantes, compensándose entre sí. El autor lo ilustra con un ejemplo (Mintzberg, 1991:312):

*“...Si una persona gusta de romper las reglas, puede sentirse muy presionada en una organización maquinal, pero una organización sin algunas de ellas no podría responder a problemas inesperados. De manera similar, puede que la administración no sea lo más fuerte de una organización profesional, pero cuando es realmente débil, surge la anarquía porque el poder absoluto de los profesionales los corrompe totalmente.*

*Así pues, cada configuración contiene las semillas de su propia destrucción, que residen en su propia fuerza predominante. Un control tecnocrático excesivo destruye la organización maquinal, un liderazgo ilimitado destruye la empresarial, y así sucesivamente. Pero cuando se la mantiene a raya por las otras fuerzas, cada configuración puede ser muy eficaz (en su propio contexto preferido).”*

Los fenómenos de configuración, contaminación y contención; según Mintzberg (1991), son clave para determinar que la organización se salga o no de control. Siendo así que el “salirse de control” según el propio autor, está relacionado con el concepto de “Neurosis Organizacional” planteado por Ketz de Vries y Danny Miller (1984).

#### IV. INTRODUCCIÓN A LA NEUROSIS ORGANIZACIONAL

##### LA PERSONALIDAD NEURÓTICA

Según Vallejo (1991), el carácter neurótico es expresión de una intensa conflictividad interna. El sujeto, tiene un mal control de su vida instintiva y afectiva, por lo que está sujeto a una lucha pulsional que le ocasiona constantes y penosas tensiones internas. No logra armonizar sus deseos (muchas veces reprimidos) con las normas dictadas por su conciencia y con la realidad externa.

El mismo autor comenta que el drama del neurótico estriba en no ser capaz de identificarse con el personaje que todos intentamos representar por constituir el ideal de nuestro Yo, bien porque fracase la identificación parental o por imposibilidad de llevarla a cabo, bien porque tal identificación le ocasione una angustia intensa o tal vez porque solucione el problema a través de artilugios, tales como los mecanismos de defensa.

El neurótico no tiene ni puede tener una buena imagen de sí mismo por lo que frecuentemente no se acepta y se rechaza como personaje. La conflictividad neurótica se manifiesta en dos planos fundamentalmente: el de la relación sujeto consigo mismo y el de la relación interpersonal. Lógicamente, si el individuo no llega a un equilibrio interno y a una aceptación personal, su contacto con los otros tiene que ser inadecuado. En general son personas con poca naturalidad, ya que su inseguridad les hace adoptar posturas defensivas que impiden una relación fluida.

Vallejo (1991) comenta como Castilla del Pino (1978) señaló la rigidificación como un mecanismo de protección, en el que el sujeto repite, sin apenas variación, las mismas pautas de conducta eliminando así la posibilidad de que nuevos estímulos perturben su precaria seguridad, aunque a costa de un empobrecimiento existencial, ya que permanece impermeable a toda experiencia que intuya como desestabilizadora. El empleo de mecanismos de defensa del Yo es, abusivo y sistemático.

La actividad profesional de estos sujetos está generalmente entorpecida por este modo peculiar de existencia que es la neurótica y rinde a menudo por debajo de sus auténticas posibilidades. Sin embargo, en ocasiones el neurótico sobrecompensa sus problemas personales a través de éxitos profesionales, y en ese caso el trabajo pasa a ocupar la meta final de estos sujetos, convirtiéndose en objetivo de su existencia más que

en una actividad potencialmente enriquecedora. Un fracaso laboral representa un descalabro psicológico en estos casos, ya que el eje existencial del individuo gira en torno a la cuestión profesional.

### **ESTILOS NEURÓTICOS Y DISFUNCIONES ORGANIZACIONALES**

Miller y De Vries (1984) explican como la conducta está generalmente caracterizada por una mezcla de estilos neuróticos. La misma persona puede poseer elementos de muchos estilos, cada cual disparado en diferentes circunstancias. En muchos individuos, sin embargo, podemos encontrar un estilo particular que consistentemente caracteriza muchos aspectos de su conducta. Cualquier manifestación extrema de un único estilo neurótico puede eventualmente llevar a una psicopatología y serios deterioros del funcionamiento individual. Varios paralelismos pueden ser trazados entre patologías individuales (uso excesivo de un estilo neurótico) y patologías organizacionales, dando como resultado un mal funcionamiento en éstas últimas.

La tendencia en el ámbito laboral ha sido mirar un simple aspecto de la personalidad, tal como "locus de control", necesidad de logro, o necesidad de poder; y relacionarlo con una o dos variables organizacionales, tales como la participación en la toma de decisiones y formalización. Investigaciones basadas en rasgos actitudinales singulares pueden ser engañosas, situaciones complejas son reducidas a una dimensión, como si tal dimensión pudiese explicar mucho de los fenómenos bajo estudio o pudieran existir independientemente de otros rasgos de personalidad.

Según Miller y De Vries (1984) la literatura psicoanalítica y psiquiátrica puede ser de mayor uso que la literatura psicológica estándar, ya que esta provee una relativamente completa y mucho más integrada vista del funcionamiento intrapsíquico y el comportamiento. En lugar de poner el foco en un estrecho rasgo actitudinal, será de mayor ayuda observar estilos de personalidad, aquellos patrones de comportamiento por los cuales los individuos se relacionan la realidad externa con sus propias disposiciones internas. Los estilos de personalidad pueden explicar múltiples comportamientos que permanecen relativamente estables a lo largo de los años, de forma opuesta a simples rasgos actitudinales.

Estos autores remarcan en que los intelectuales del psicoanálisis ponen énfasis en que las relaciones interpersonales, así como las necesidades instintivas, son centrales en

el desarrollo de la personalidad. Estudios de observación directa en niños revelan que el comportamiento está determinado por el “mundo mental” del individuo, poblado por representaciones duraderas del sí mismo y los demás. Este se desarrolla a través del proceso de madurez e interacción humana, y se codifica como fuerzas estables y duraderas. Las representaciones mentales se convierten en unidades organizadoras, permitiendo al individuo percibir, interpretar y reaccionar a su entorno de una forma significativa para sí mismo. Las necesidades instintivas están típicamente relacionadas con estas representaciones mentales y son transformadas en deseos de muchos tipos, los cuales se articulan mediante “fantasías”. Las fantasías pueden ser vistas como esquemas rudimentarios que evolucionan de forma compleja, como escenarios de escenas organizadas, las cuales son susceptibles de interpretación. Aquí, no estamos hablando de fantasías en un sentido de “soñar despierto”, sino de complejas y estables estructuras psicológicas que están por debajo de la conducta observable. Son bloques que construyen estilos neuróticos particulares y que son determinantes en el comportamiento duradero.

Todos tenemos al menos un leve rasgo neurótico disfuncional. Estos pueden envolver timidez, depresión, miedos irracionales, celos, y mucho más. Es cierto que, “normalidad” implica una gran cantidad de diferentes rasgos neuróticos. Pero ocasionalmente las personas exhibirán un gran número de características que aparecen todas como una manifestación de un estilo neurótico común. Estas características son desplegadas muy frecuentemente, por lo que su comportamiento se vuelve bastante rígido e inapropiado. Estos individuos no suelen aparentar estar enfermos, ellos no exhiben conductas bizarras, y no necesariamente necesitan ser tratados por un psicólogo o psiquiatra a fin de funcionar de forma adecuada en su vida diaria. Pero su conducta inflexible si limita su efectividad como directivos, distorsionando constantemente sus percepciones acerca de las personas y eventos a su alrededor, influye fuertemente en sus metas, sus procesos de toma de decisiones e incluso su entorno social preferido.

Parafraseando a Miller y De Vries (1984), el reconocimiento de un estilo neurótico dentro de la organización nos permitirá predecir gran cantidad de aspectos de la organización. Una vez determinado que una organización posee, por ejemplo, un estilo neurótico paranoide, encontraremos manifestaciones del mismo de muchas maneras. Indicaciones de paranoia aparecerán en la estrategia, estructura y cultura organizacional,

e incluso habrán factores en el entorno que generen tendencias hacia la misma. En otras palabras, un conjunto de elementos mutuamente complementarios serán consistentes e integrales en base al mismo diagnóstico, los cuáles en otros casos podrían intentar tratarse de forma totalmente independiente a su causa.

Firmas sanas típicamente manifiestan una gran cantidad de estilos neuróticos en sus directivos los cuales van moldeando la estrategia y estructura. Organizaciones en las que el poder se encuentra ampliamente disperso tendrán sus orientaciones ligadas a muchos estilos de personalidad neurótica como para ampliar nuestro trabajo.

Por supuesto, no todas las organizaciones con mal desempeño se encuentran dirigidas por ejecutivos neuróticos. De aquellas, solamente serán las más centralizadas, donde sus estrategias y estructuras son particularmente extremas e inapropiadas para su ambiente particular. Un indicador más importante aún de que la personalidad del CEO es la causa de los problemas será que los síntomas estarán ampliamente relacionados. Formarán un conjunto o configuración de señales, todas manifestaciones de un estilo neurótico particular.

En los siguientes puntos trataremos, tal como lo hacen Kets de Vries y Danny Miller (1984) cinco tipos de funcionamientos neuróticos: histérico (o también llamado dramático), obsesivo, depresivo, paranoide y esquizoide y su relación con las configuraciones básicas de Henry Mintzberg (1991).

## V. LA CUMBRE ESTRATÉGICA FUERA DE CONTROL

Tal como Mintzberg (1991) indica, la forma empresarial es el punto inicial de casi todas las organizaciones (otro punto de inicio puede ser la adhocracia). El diagnóstico de la organización empresarial debe ser cauteloso, ya que a diferencia de las demás, la parte clave, con gran poder sobre la organización total es la cumbre estratégica (usualmente el empresario PYME). Si las otras fuerzas de contención no logran aplacar la contaminación de la cumbre estratégica hacia las demás partes de la organización, la forma empresarial puede convertirse en una organización con un funcionamiento “histórico” o “dramático”.

Parafraseando a Miller y De Vries (1984) podemos decir que las fantasías intrapsíquicas de los directivos principales de la organización son factores de influencia mayor que afectan sus estilos neuróticos y, en consecuencia, generan fantasías compartidas que impregnan todos los niveles de la organización, colorean la cultura organizacional, afectan la adaptación de la organización al entorno, moldean la estructura y la estrategia.

Puede resultar como objeción válida que el estilo neurótico solamente afectará a la organización en cuanto ésta esté altamente centralizada (como es justamente el caso de la organización empresarial), tal que el líder pueda seguir esos impulsos sin interrupción alguna. En la vida diaria de la organización, una variedad de estilos neuróticos directivos se cancelarán a sí mismos, resultando en una orientación mixta o relativamente neutral. Este argumento es real, especialmente en firmas sanas; pero no invalida este marco de trabajo. En primer lugar existe una tendencia en muchas patologías organizacionales de que uno o dos ejecutivos lideren al resto de la firma, creando la estrategia y generando determinado clima organizacional. En segundo lugar, muchas organizaciones descentralizadas que no poseen un líder fuerte muestran uniformidad en los estilos neuróticos de sus directivos. Política organizacional, procesos de selección y de socialización moldean con gran efectividad la conducta de las personas y llevan a la organización hacia la uniformidad. Los altos directivos tienden a asegurarse compatibilidad y similaridad del personal que es ascendido. Por ejemplo, el conservador, inseguro y depresivo directivo usualmente se asegura que aquellos que deben reportarse ante él comparten esas orientaciones. De cierta forma, la cultura organizacional en muchas firmas determina firmemente la naturaleza de las personalidades de aquellos que son atraídas hacia ellas para alzarse con el poder.

Estas similitudes pueden ser reforzadas por mitos organizacionales, leyendas, historias, permitiendo que los miembros de la organización identifiquen símbolos comunes a todos ellos, desarrollen un sentido de comunidad y generen fantasías compartidas. Estas fantasías se desarrollan sobre el origen de la firma, desarrollo, dificultades encontradas y rituales de ingreso que cubren todas las relaciones intra e interorganizacionales. Se genera el “imaginario colectivo” y la “identidad organizacional”, visiones compartidas de la organización que se codifican de forma inconsciente en el personal de la misma.

Con lo expuesto hasta aquí, la forma empresarial puede ser víctima de cualquier funcionamiento mental, afirmación que es cierta desde el punto de vista psicológico; pero si ahondamos más allá, desde el punto de vista de la administración en cómo se desenvuelve dentro de su contexto, su tipo de estructura y las causas de su origen; podemos llegar a conclusiones sobre la histeria (o dramatismo) de la misma.

Vallejo (1991:378) comenta cómo Lazare y Cols (1966) aislaron los siguientes rasgos de personalidad histérica:

- *“Egocentrismo: el sujeto tiene la necesidad de destacar sobre los demás y ser el centro de atención.*
- *Histrionismo: Representa, pero no simula, su personaje; un personaje hiperexpresivo en la mímica y dramático en su contenido. Exhibicionista e imaginativo, encubre la realidad que no le agrada para construir un mundo más acorde con su portentosa fantasía, que puede llevarle hasta la mitomanía. En el decir de Récamier (1952), el histérico no hace teatro, él es el teatro; él es la emoción. La belle indifférence frente a sus síntomas es producto de esta actitud vital.*
- *Labilidad emocional: Es inestable e incontrolado en sus manifestaciones afectivas, que bajo la apariencia de una calurosa empatía traducen una auténtica pobreza emocional. Se ha dicho que se quiere a sí mismo a través de los otros. Por esto, pasa de la incondicional y desbordante afinidad al desprecio más descarnado.*

- *Sugestionabilidad: En las relaciones interpersonales, lo hace vulnerable a la influencia de otras personas, siempre y cuando estas no intenten socavar o cambiar la estructura existencial del personaje.*
- *Dependencia: Son personas en el fondo tremendamente débiles que no han alcanzado la independencia emocional adulta. Precisan sobre todo afectivamente de los otros y siempre les exigen más de lo que razonablemente pueden dar. Están fijados a situaciones infantiles de dependencia y no son capaces de salir de la trama establecida renunciando a las situaciones adquiridas de privilegio y comodidad.*
- *Erotización de las relaciones sociales: la seducción es el arma que el histérico utiliza para alcanzar su posición ventajosa y lograr ser el centro permanente de atención. Tanto en las relaciones sentimentales como humanas se mueve a este nivel. Utilizará su ingenio, actitudes y anécdotas a fin de conseguir atención especial.*
- *Temor a la sexualidad: pese a la apariencia de persona sexualmente activa, exuberante en ocasiones, el paciente histérico presenta una importante problemática sexual. Su conducta sexual forma parte de toda la máscara con que recubre su experiencia, una fachada tras la cual se esconde un profundo conflicto. Incapaz de amar, el personaje histérico no puede desprenderse de sí mismo y entregarse libremente al otro.”*

Además, Vallejo (1991) agrega que sobre la base de la represión, como proceso y modo de conocimiento, el histérico olvida con frecuencia. Su conocimiento de las situaciones es global, impreciso e impresionable, de donde se desprende su incapacidad para la concentración, su dispersión general y su frecuente falta de profundidad en temas de carácter intelectual, así como los rasgos citados anteriormente.

Danny Miller y Ketz de Vries (1984), definirán este dramatismo de una forma más cercana al trastorno narcisista que al trastorno histriónico de personalidad. Según el Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales DSM IV (1995:678), ambos tipos de personalidad necesitan llamar la atención, pero el narcisismo lo hace desde el lugar de la admiración. Éste último define el trastorno de personalidad narcisista como un patrón general de grandiosidad (en la imaginación o en el comportamiento), una

necesidad de admiración y una falta de empatía, que empiezan al principio de la edad adulta y que se dan en diversos contextos como lo indican cinco (o más) de los siguientes ítems:

1. *Tiene un grandioso sentido de autoimportancia (p. ej., exagera los logros y capacidades, espera ser reconocido como superior, sin unos logros proporcionados).*
2. *Está preocupado por fantasías de éxito ilimitado, poder, brillantez, belleza o amor imaginarios.*
3. *Cree que es «especial» y único y que sólo puede ser comprendido por, o sólo puede relacionarse con otras personas (o instituciones) que son especiales o de alto status.*
4. *Exige una admiración excesiva.*
5. *Es muy pretencioso, por ejemplo, expectativas irrazonables de recibir un trato de favor especial o de que se cumplan automáticamente sus expectativas.*
6. *Es interpersonalmente explotador, por ejemplo, saca provecho de los demás para alcanzar sus propias metas.*
7. *Carece de empatía: es reacio a reconocer o identificarse con los sentimientos y necesidades de los demás.*
8. *Frecuentemente envidia a los demás o cree que los demás le envidian a él.*
9. *Presenta comportamientos o actitudes arrogantes o soberbias.*

A fin de poder relacionar este funcionamiento con la organización empresarial, es necesario primer identificar cómo se generan las estrategias en la misma, lo cuál será una de las causas principales de éste.

#### **FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA CONFIGURACIÓN EMPRESARIAL**

Comprender el proceso estratégico en la organización empresarial es un paso clave a fin de comprender la tendencia de este tipo de organización a funcionar de forma histórica. ¿Cómo se desarrolla la estrategia en una organización empresarial? ¿Qué papel desempeña ese misterioso concepto conocido como “visión estratégica? Algo sabemos

del modo empresarial de elaborar estrategias, pero de la visión misma sabemos menos ya que se encuentra encerrada en la cabeza del individuo.

### **Liderazgo visionario**

Mintzberg (1991) compara dos puntos de vista sobre el liderazgo visionario. En uno lo comparan con una aguja hipodérmica, en la cual el ingrediente activo (la visión) se carga en una jeringa (las palabras) y se inyecta a los empleados para generar todo tipo de nuevas energías; en otra, con la imagen del drama.

Basándose en un libro sobre teatro de Peter Brook (quien fue director de Royal Shakespeare Company), Mintzberg (1991) sostiene como en estudios realizados con Westley conciben a la visión estratégica como si fuera un drama, que se hace mágico en el momento en que la ficción y la vida se fusionan. En el drama, este momento es el resultado de ensayos sin fin (*repetición*), la propia *representación* y la *asistencia* de la audiencia. Tal como menciona el autor:

*“La **repetición** indica que el éxito proviene del conocimiento del tema en cuestión. Al igual que un actor repite sus palabras una y otra vez hasta que los músculos de su lengua están entrenados para decirlas sin esfuerzo alguno. Lee Iacocca creció en el negocio de los automóviles, pasando a la Chrysler después de Ford porque los coches estaban “en sus venas”. La inspiración visionaria brota, no de la suerte, aunque los encuentros con la suerte pueden desempeñar algún papel, sino de la experiencia sin fin dentro de un contexto particular.*

*La **representación** quiere decir no sólo representar, sino hacer que el pasado viva otra vez, dándole inmediatez, vitalidad. Para el estratega, ésta es la visión articulada, en palabras y acciones. Lo que distingue a los líderes visionarios es su profunda habilidad con el lenguaje, a menudo en forma simbólica y metafórica. No es sólo que vean las cosas desde una perspectiva nueva, sino que hacen que otros las vean.”*

***Asistencia** quiere decir que la audiencia de drama, bien sea en el teatro o en la organización, acredita al autor tanto como el actor acredita a la audiencia. Los líderes se hacen visionarios porque atraen con mucha fuerza a*

*clientelas concretas en períodos de tiempos concretos. Por eso los líderes que una vez fueron considerados visionarios pueden caer en desgracia muy rápidamente, por ejemplo, Steve Jobs, Winston Churchill. O para poner un ejemplo más espectacular, he aquí como un escéptico como Albert Speer reaccionó a la primera conferencia que le oyó a su futuro líder: "Hitler ya no parecía que estaba hablando para convencer, parecía sentir que estaba experimentando lo que la audiencia, transformada en una sola masa, esperaba de él".* (Mintzberg, 1991:141).

Parafraseando a Mintzberg (1991) este liderazgo visionario es estilo y estrategia a la par. Es drama, pero no teatro. El visionario estratégico nace y se hace, es el producto de un momento histórico.

En la organización empresarial, el "teatro", es decir la "visión estratégica" se hace una misma cosa con la "vida", es decir, la organización. De esa forma, el líder crea el drama; convierte el trabajo en una comedia para vivirlo en felicidad y dejando éste de ser trabajo.

Mintzberg (1991) remarca que si las fuerzas internas restantes en el pentágono no pueden contener el drama de la cumbre estratégica, la organización puede caer en un funcionamiento histérico (o dramático).

## **EL FUNCIONAMIENTO HISTÉRICO**

Según Danny Miller y Ketz de Vries (1984), la organización histérica (o dramática) es hiperactiva, impulsiva, buscadora de aventuras y peligrosamente desinhibida. La toma de decisiones está basada en corazonadas e impresiones más que en hechos. Su instinto dramático causa que los directivos centralicen el poder, reservando su prerrogativa para iniciar audaces aventuras de forma independiente.

Su *estrategia* está basada en el mismo estilo de toma de decisiones necesario para formularla, ser audaz, asumir riesgos y diversificar. La tendencia es a cambiar el entorno competitivo en lugar de reaccionar ante él. Una gran proporción del capital se encuentra en riesgo, así como pueden contar con un gran apalancamiento financiero. Estos movimientos son realizados en aras de la grandiosidad, el crecimiento desmedido es la meta. La estrategia organizacional está basada en las necesidades narcisistas del

director ejecutivo. Quiere ser tenido en cuenta a fin de que los demás puedan apreciar el gran ejecutivo que es. La estrategia no es consistente, por lo que los negocios llevados a cabo suelen ser difícilmente complementarios e incluso pueden ser conflictivos entre sí; poniendo en riesgo grandes cantidades de recursos.

La toma de decisiones es irreflexiva e impulsiva, llevada a cabo por alguien que siente “no tener tiempo para pensar las cosas en detalle”. Mientras más grande el número de complejos negocios sostenidos por el director ejecutivo (diversificación), mayores demandas recaen sobre él, y menos tiempo puede éste dedicarle a la toma de decisiones usualmente compleja también. La toma de decisiones participativa y consultas son extrañas y más aún los análisis.

La *estructura* de la organización dramática suele ser muy primitiva para la cantidad de productos y mercados que intenta abarcar. La firma típicamente ha crecido y diversificado rápidamente, por lo que la estructura no ha logrado adaptarse a tal cambio. En primer lugar, existe una gran centralización en un director ejecutivo empresarial, el cual intenta dejar su impronta en asuntos rutinarios y no rutinarios de todo el personal de la organización, permitiéndole así tomar el crédito por cualquier logro. Esta alternancia entre lo estratégico y lo operativo contribuye a la falta de continuidad de la misión. Además, al actuar impulsivamente, no existen sistemas de información que le permitan adoptar medidas acerca de los hechos del entorno.

## VI. LA TECNOESTRUCTURA FUERA DE CONTROL

Mintzberg (1991) señala que la tecnoestructura puede salirse de control cuando las demás fuerzas del pentágono, y principalmente fuerzas contrarias, tales como el aprendizaje y la capacitación; no logran contener a la eficiencia como fuerza. La contaminación de la eficiencia en las otras partes de la organización, puede generar un funcionamiento obsesivo en la misma.

### LA PERSONALIDAD OBSESIVA

Tal como señala Vallejo (1991) basándose en los estudios de Emmelkamp (1982), en general, las personalidades obsesivas evitan la ambigüedad y la incertidumbre, por intolerancia a ellas; tienen necesidad de posponer la decisiones finales, para ganar información; muestran dificultades en la toma de decisiones, por anticipación de consecuencias desfavorables y, generalmente, tienen un pensamiento catastrofista, vinculado a una exagerada sensibilidad hacia circunstancias aversivas, reales o imaginarias.

El modelo según el cual las valoraciones subjetivas o irreales de temor proceden de creencias erróneas y patrones irracionales de pensamiento, fue propuesto por Carr (1974), citado por Vallejo (1991). Según este modelo, las conductas obsesivas se desarrollan como una actividad reductora de las amenazas que el paciente subjetivamente teme. Los estados de predominio cognitivo con mínimos rituales, se consideran como el intento más óptimo del sujeto para reducir el temor, cuando no es apropiado efectuar conductas reductoras de ansiedad.

Parafraseando a Vallejo cuando cita a los estudios de Valdés (1987) el estilo cognitivo de estos pacientes puede sintetizarse en los siguientes puntos:

1. Necesidad de señales anticipatorias de control.
2. Garantías totales de que el control no se perderá.
3. Intolerancia a la más mínima incertidumbre.
4. Atribuciones supersticiosas.
5. Delegación de control.
6. Temor al descontrol emocional.

Otros rasgos de personalidad obsesiva son: meticulosidad, pedertería, tacañería, disciplina, escrupulosidad, rigidez, tendencia a la duda, desprecio hacia otros, tendencia a la introspección, formas inconclusas de pensamiento e inseguridad personal.

Asimismo, según el Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales DSM IV (1995:689), el trastorno obsesivo – compulsivo es un patrón general de preocupación por el orden, el perfeccionismo y el control mental e interpersonal, a expensas de la flexibilidad, la espontaneidad y la eficiencia, que empieza al principio de la edad adulta y se da en diversos contextos, como lo indican cuatro (o más) de los siguientes ítems:

1. *Preocupación por los detalles, las normas, las listas, el orden, la organización o los horarios, hasta el punto de perder de vista el objeto principal de la actividad.*
2. *Perfeccionismo que interfiere con la finalización de las tareas (p. ej., es incapaz de acabar un proyecto porque no cumple sus propias exigencias, que son demasiado estrictas).*
3. *Dedicación excesiva al trabajo y a la productividad con exclusión de las actividades de ocio y las amistades (no atribuible a necesidades económicas evidentes).*
4. *Excesiva terquedad, escrupulosidad e inflexibilidad en temas de moral, ética o valores (no atribuible a la identificación con la cultura o la religión).*
5. *Incapacidad para tirar los objetos gastados o inútiles, incluso cuando no tienen un valor sentimental.*
6. *Es reacio a delegar tareas o trabajo en otros, a no ser que éstos se sometan exactamente a su manera de hacer las cosas.*
7. *Adopta un estilo avaro en los gastos para él y para los demás; el dinero se considera algo que hay que acumular con vistas a catástrofes futuras.*
8. *Muestra rigidez y obstinación.*

#### **LA OBSESIÓN POR EL CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN MAQUINAL**

Mintzberg (1991) comenta como la organización maquinal es una estructura con una obsesión: el control. La obsesión por el control refleja dos hechos centrales sobre estas organizaciones. Primero, se intenta eliminar toda posible incertidumbre para la

máquina burocrática funcione sin sobresaltos, sin interrupciones, estando el núcleo operativo perfectamente aislado de influencias externas. Segundo, éstas son unas estructuras con gran cantidad de conflictos; hacen falta sistemas de control para contenerlos. El problema de la organización maquinal no es desarrollar una atmósfera abierta en la que las personas puedan hablar de los conflictos sino de fomentar una atmósfera cerrada y rígidamente controlada donde el trabajo pueda hacerse a pesar de los mismos.

La obsesión por el control también ayuda a explicar la frecuente proliferación del staff de apoyo en estas organizaciones. Muchos de los servicios de staff podrían adquirirse a proveedores externos. Pero se expondría a la organización maquinal a las incertidumbres del mercado abierto. Por lo que prefiere autoabastecerse y no correr el riesgo de que la máquina burocrática se detenga.

Parafraseando a Mintzberg (1991), el control plantea otra cuestión sobre las organizaciones maquinales. Al estar tan profundamente reguladas, ellas mismas pueden ser controladas desde el exterior, como *instrumentos* de otras personas influyentes externas. Por el contrario, no obstante, su obsesión por el control no asciende sólo por la jerarquía sino que va más allá, hasta el control de sus propios entornos para convertirse en un *sistema cerrado* inmune a las influencias externas. Desde la perspectiva del poder, el instrumento y el sistema cerrado constituyen dos tipos fundamentales de organización maquinal.

## **EL FUNCIONAMIENTO OBSESIVO**

Danny Miller y Ketz de Vries (1984) comentan que la organización obsesiva está revestida de rituales. Incluso el último detalle operativo se encuentra planificado de forma rutinaria y programada. Existe minuciosidad y conformidad respecto a los procedimientos estandarizados previamente.

La organización de una firma obsesiva es relativamente similar a la paranoide. Existe un énfasis en controles formales y sistemas de información. La principal diferencia entre éstas es que en la paranoide, los controles existen a fin de monitorear las variables y condiciones externas en las minúsculas casillas (como lo veremos más adelante); mientras que en la obsesiva, los controles están designados para controlar las

operaciones internas, eficiencia en producción, costos, programas y rendimiento de proyectos.

Las operaciones de producción y marketing se encuentran estandarizadas tanto como es posible, así como un elaborado conjunto de políticas formales, reglas, procedimientos que las envuelven. Asimismo, éstas poseen un amplio rango de acción que afectan no solamente a las operaciones, sino también formas de vestir de los individuos pertenecientes a la organización, reuniones ejecutivas y formas de comportarse por parte del personal. Todo se encuentra prescrito.

Parafraseando a Miller y De Vries (1984) La organización es en exceso jerárquica. El status de los individuos se encuentra asignado por su posición. Esto puede ser bien porque la personalidad del líder tiene muchas características obsesivas, manifestadas generalmente por una fuerte preocupación por el control. La persona obsesiva se encuentra siempre preocupada acerca de su próximo movimiento y cómo es que va a realizarlo. Esta preocupación constante sobre dominación y sumisión puede haber sido reforzada por periodos en la historia de la firma cuando realmente perdió el control de la misma. La sorpresas deben ser evitadas, los atributos estructurales que permiten esto es estrechos controles, estandarización de procesos (también, de ser posible, de actitudes) y centralización del poder con énfasis en la jerarquía.

El desarrollo de la estrategia muestra gran preocupación acerca de los detalles y procedimientos establecidos. Todo movimiento se encuentra cuidadosamente planificado. Existen generalmente un gran número de planes de acción, presupuestos, y planificación de asignaciones de capital. Cada proyecto posee gran cantidad de puntos de control, evaluación del rendimiento y exhaustivos programas. Suele encontrarse un departamento específico de planificación que posee representantes de muchas áreas y experiencia funcional.

La estrategia en sí misma suele depender de una determinada estrategia competitiva, y esto, junto con lo que esté sucediendo en el entorno de la misma, son la mayor guía para llevar a cabo la estrategia. Por ejemplo, muchas organizaciones se sienten orgullosas en ser los líderes innovación en el mercado, enfocando su estrategia en ser los primeros en desarrollar nuevos productos, sean estos solicitados por los clientes o no. Otras intentan obtener un liderazgo en costos, siendo las más eficientes en

cuanto a sus procesos. Otras buscan ser las líderes en calidad. Desafortunadamente, la ventaja competitiva buscada puede perder rápidamente su relevancia o fortalezas a la luz de nuevas condiciones de mercado. El cambio les resulta muy difícil, la fijación con una línea de pensamiento particular provoca que un giro estratégico sea difícil de llevar adelante. Usualmente, un cambio es precedido por un prolongado período de dudas y ambivalencias debido a la incapacidad para flexibilizar las reglas de decisión.

Finalmente, Danny Miller y Ketz De Vries (1984) remarcan como el ambiente externo debe ser altamente estable y sin grandes desafíos para que este tipo de organizaciones pueda sobrevivir. De otra forma, la programada firma obsesiva rápidamente perecerá. Usualmente, la firma es altamente dominante en el mercado, siendo en varias formas más grande y fuerte que su mayor competidor directo. Si existe algún dinamismo en el ambiente ya que, por ejemplo, la combinación producto mercado cambia, la firma está lo suficientemente bien posicionada y es tan poderosa como para ignorar los cambios, al menos por un tiempo. De hecho, lo más usual es que si existe algún dinamismo en el ambiente, la causa del dinamismo sea la propia firma.

## **VII. LA LÍNEA MEDIA FUERA DE CONTROL**

Mintzberg (1991) remarca los efectos deprimentes que pueden surgir como consecuencia de la búsqueda de resultados mercenarios por parte de la organización diversificada, donde recientemente se pueden apreciar los efectos que estos tienen sobre la moral, la innovación, el compromiso y la cultura al ajustar los indicadores financieros.

La línea media puede salirse de control cuando las demás fuerzas del pentágono no logran contenerla. La contaminación de las fuerzas de concentración en las otras partes de la organización diversificada, puede generar un funcionamiento depresivo en la misma.

### **LA PERSONALIDAD DEPRESIVA**

Vallejo (1991) comenta que los estudios han logrado establecer rasgos específicos de la personalidad depresiva, tales como tendencia a la meditación, timidez, debilidad, inseguridad, irritabilidad y ligera ansiedad.

El Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales DSM IV (1995) indica síntomas tales como estado de ánimo depresivo la mayor parte del día, disminución acusada del interés o de la capacidad para el placer en todas o casi todas las actividades, fatiga o pérdida de energía, sentimientos de inutilidad o de culpa excesivos, disminución de la capacidad para pensar o concentrarse, o indecisión.

### **LAS CAUSAS DE LA DEPRESIÓN EN LA LÍNEA MEDIA**

Ya que la línea media de la forma divisional está compuesta por los gerentes de la cumbre estratégica de cada una de las divisiones, es muy probable que encontremos similitudes que nos podrían llevar a suponer que la organización cae en funcionamientos dramáticos (como en la forma empresarial, debido a las necesidades de poder que suelen mostrar los gerentes divisionales tal como dice Mintzberg (2001)) u obsesivos (como en la forma maquina, debido a la obsesión por el control). En cuanto a la primera, es interesante mencionar como algunos casos de histeria se encubren bajo la capa depresiva. Según Vallejo (1991) quien cita los estudios de Klerman (1982), existe un solapamiento entre los dos fenómenos, ya que en la histeria existe un riesgo de padecer fuertes depresiones, particularmente en sujetos de edad avanzada, con frustraciones en

sus relaciones personales y estrés. En cuanto a la segunda, ya que la división que cada gerente maneja es por definición una organización maquina, lo que finalmente sucederá dentro de la división, es la obsesión por el control.

El poder discernir entre los diferentes funcionamientos surge de la base de nuestro análisis: ¿Cuál es el mecanismo de coordinación principal en cada una de las configuraciones? En la forma empresarial es la supervisión directa, en la forma maquina es la estandarización de procesos, y en la forma divisional el mecanismo de coordinación básico es el control del rendimiento sobre cada una de las divisiones, las cuales son idealmente organizaciones maquinas.

Parfraseando a Mintzberg (1991), los influyentes externos pueden hacer de la organización su instrumento. Esto se logra al nombrar al director general, responsabilizando a esa persona de la consecución de sus objetivos claros (idealmente cuantificables, tales como el rendimiento de la inversión o medidas para evitar fugas de los presos), y luego haciéndola responsable principal del rendimiento. De ese modo, personas del exterior pueden controlar una organización sin tener que dirigirla en realidad. Y tal control, en virtud del poder puesto en manos del director general y la naturaleza numérica de los objetivos, actúa para centralizar y burocratizar la estructura interna, en otras palabras, llevarla hacia la forma maquina. El autor agrega:

*“El problema es que la planificación (que debería realizar ese director general) procede de la perspectiva maquina, al igual que una línea de montaje o una máquina convencional fabrica un producto. Todo depende de la descomposición del análisis: se divide el proceso en una serie de pasos o partes componentes, se especifica cada uno y luego, siguiendo las especificaciones secuencialmente, se obtiene el producto deseado. Sin embargo, hay en esto una falacia. Las líneas de montaje y las máquinas convencionales fabrican productos normalizados, mientras que la planificación se supone que producirá una estrategia original. Es como si se supiera que la máquina diseña la máquina; se espera que la máquina planificadora cree el proyecto original, la estrategia. Repitiendo otra idea que se dio allí, la planificación es el análisis orientado a la descomposición, mientras que la elaboración de estrategias depende de la síntesis orientada a*

*la integración. Por eso el término “planificación estratégica” ha resultado ser un oxímoron.” (Mintzberg, 1991:171).*

Además, Mintzberg (1991) agrega que se tiene que tratar cada división como si fuera un sistema integrado único, con un único conjunto de objetivos coherentes, los cuales deben ser cuantificables, y se tiende a obligarlas a que adopten la forma burocrática maquinal, para que se ajusten a las necesidades de la central.

Esta conclusión es, de hecho, una manifestación primordial de una de las hipótesis presentadas dentro de los factores situacionales por Mintzberg (1991): que el control externo concentrado de una organización (a través de lo que se llamó una coalición externa dominante) tiene el efecto de formalizar y centralizar su estructura, en otras palabras, de conducirla hacia la configuración maquinal. El control de las divisiones por la central desde luego que está concentrado; en verdad, cuando la organización diversificada es ella misma un sistema cerrado. El efecto de ese control es convertir a las divisiones en su instrumento.

Esta configuración exige que la central controle las divisiones según criterios de rendimiento cuantitativos, y eso quiere decir normalmente criterios financieros (beneficios, incremento de ventas, rendimiento de la inversión y similares). El problema es que estas medidas del rendimiento se convierten a menudo en auténticas obsesiones de la organización diversificada, dejando de lado aquellos objetivos que no se pueden medir (calidad del producto sentirse orgulloso del trabajo, clientes bien atendidos, etc). En efecto, los objetivos económicos desplazan a los sociales.

Eso no supondría ningún problema si las consecuencias sociales y económicas de las decisiones se pudieran separar fácilmente. Los gobiernos se ocuparían de las primeras, las corporaciones de las segundas. Pero la realidad es que las dos están entrelazadas; cada decisión estratégica de toda corporación grande implica ambas, que son inseparables en gran medida. En consecuencia, sus sistemas de control, al centrarse en las medidas económicas, hacen que la organización diversificada actúe de maneras que son, como mínimo, socialmente irresponsables. Obligado a concentrarse en las consecuencias económicas de sus decisiones, el director de la división se ve impulsado a ignorar sus consecuencias sociales.

Esta inhibición de la sensibilidad social, debido a fuertes controles del rendimiento, puede generar una gran tendencia a los autorreproches, los cuales según Vallejo (1991) son frecuentes en episodios de depresión. La agresividad dirigida hacia sí mismo provoca penosos sentimientos de culpabilidad y desesperanza. Vallejo (1991) remarca que desde la perspectiva del psicoanálisis se produce una introyección de los impulsos agresivos en el paciente depresivo. Vallejo (1991) también señala que la línea de trabajo de Kendell (1933) ha sustentado que el síndrome depresivo es originado por la inhibición de las respuestas agresivas a la frustración, de tal manera que, según este autor, la incidencia de depresiones aumenta en situaciones en que se incrementa la agresión sin posibilidades de manifestarla y disminuye cuando se permite su expresión o el nivel de frustración es bajo.

Mintzberg (1991) remarca el hecho de que mientras los indicadores del sistema de control del rendimiento no se aprietan demasiado, los directores de división pueden conservar suficiente discrecionalidad para considerar las consecuencias sociales de sus acciones, si así lo desean. Pero cuando éstos se aprietan mucho, como ocurre frecuentemente en la corporación diversificada orientada hacia los resultados, entonces los directores de división que quieren conservar su puesto de trabajo pueden no tener otra alternativa más que actuar de forma socialmente insensible y/o irresponsable.

Este actuar insensiblemente puede generar funcionamientos depresivos en una organización. Tal como dice Mintzberg (1991:313):

*“No necesito insistir en los efectos deprimentes de la obsesión por esos resultados mercenarios en la organización diversificada; ahora se aprecia mucho el efecto que tiene sobre la moral y la cultura, el apretar los tornillos financieros”.*

## **EL FUNCIONAMIENTO DEPRESIVO**

Parafraseando a Danny Miller y Ketz de Vries (1984), la mayor cantidad de firmas depresivas se encuentran en ambientes estables, los únicos en los cuales pueden sobrevivir por algún periodo de tiempo. Típicamente, estas firmas se encuentran bien establecidas y en mercados maduros, con los mismos patrones competitivos a lo largo de muchos años. Ambientes con gran cantidad de negociaciones, caracterizados por acuerdos comerciales, prácticas comerciales restrictivas y tarifas sustanciales a fin de

limitar competidores externos están a la orden del día. El bajo nivel de cambio, y la ausencia de serios competidores, hacen que las labores administrativas sean muy simples, así como la homogeneidad de los clientes a los cuales sirven. Generalmente, las firmas depresivas se encuentran en mercados muy estrechos, el cual casi nunca cambia. Un ejemplo de esto puede ser la industria primaria del acero, agricultura o industria química.

Suficientemente predecible, la orientación es muy burocrática. Las tecnologías se encuentran bastante estandarizadas, y los mismos procedimientos administrativos han sido utilizados por décadas. La firma prácticamente corre por sí misma. Todo funciona de manera estandarizada de acuerdo a un plan, opera como una máquina; sus engranajes y energía son procedimientos formales, rutinas y métodos preestablecidos.

Miller y De Vries (1984) remarcan que este tipo de organización es jerárquica, en el sentido de que gran cantidad de autoridad se encuentra centralizada y basada en cargo, que la persona ocupa, aunque no sobresale tampoco la noción de autoridad. La firma no posee ningún tipo de liderazgo guía y no muestra evidencias de tomar alguna decisión importante. El control y la coordinación se realizan mediante procedimientos formales y políticas, más que por iniciativas directivas. Las sugerencias al cambio son altamente resistidas, la falta de acción tiende a prevalecer. Es como si el grupo de directores comparte una sensación de impotencia y de que no tienen lo necesario para cambiar el curso de la firma. Existe un pensamiento de que no puede cambiarse el curso de las acciones dentro de la organización.

Prevalece un gran vacío de liderazgo, la organización va a la deriva sin objetivos, sin dirección. Los directores se han transformado en “cuidadores” quienes se han dado por vencidos en sus esperanzas por dirigir la organización. Sirven como funcionarios pasivos, trabajando con bajo rendimiento, manteniendo el status-quo. Esta falta de liderazgo en los ejecutivos de primera línea lleva a que los ejecutivos de segunda línea intenten derrocarlos y obtener el poder. Miller y De Vries (1984) también hacen incapié en que esto usualmente falla en materializarse debido a que los ejecutivos de segunda línea tampoco son personas dinámicas, y que si lo fueran no se encontrarían en este tipo de organizaciones.

Como elemento final de la estructura, cuentan con un sistema de información muy enfocado internamente, lo cual fomenta aún más los problemas de la organización. Las empresas que funcionan mecánica, pasiva y ritualísticamente raramente toman decisiones importantes, por lo que no dedican tiempo a encontrar nuevas oportunidades y amenazas dentro del entorno. No abren nuevos canales de comunicación a fin de abastecer de nueva información a los tomadores de decisiones.

La sensación de falta de objetivos y apatía en los directivos, parece evitar cualquier intento de brindar a la organización una orientación específica. La estrategia nunca se encuentra explícitamente considerada, por lo que el cambio nunca ocurre. Existe un pesimismo por el cual los productos y mercados de ayer, son los mismos de hoy, no debido a una política específica de aversión al riesgo, sino por el letargo o ceguera en cuanto a asuntos estratégicos. Los administradores están enfocados en el interior, no procesan información del entorno, sino que pasan la mayor parte del tiempo trabajando en detalles menores y manejando asuntos de rutina. Las decisiones son evitadas y cualquier observador externo podría decir que la firma se encuentra en estado catatónico.

Danny Miller Ketz de Vries (1984) afirman haber observado un gran número de instancias de esta clase de comportamiento en organizaciones, particularmente en firmas que trabajan en conglomerados. En uno de los casos, luego de la partida de los previos directores, un ejecutivo con inclinaciones emprendedoras hizo que la firma adoptara un nuevo estilo en su dirección. La casa matriz introdujo nuevos controles y procedimientos, muchos de los cuales eran irrelevantes para este tipo de negocio. Una nueva campaña de marketing fue forzada en la empresa, la cual podría haber sido adecuada para la casa matriz, pero que estaba completamente fuera de lugar en la subsidiaria. Esta falta de entendimiento sofocó la iniciativa e indujo apatía a lo largo de los ejecutivos clave, quienes sintieron que tenían muy poco control sobre la firma. Los más capaces eventualmente renunciaron a fin de tomar posiciones menos restrictivas en otro tipo de firmas. Luego de un agónico periodo de estancamiento y pérdidas financieras, la casa matriz decidió vender la lisiada subsidiaria.

## VIII. EL NÚCLEO OPERATIVO FUERA DE CONTROL

Mintzberg (1991) comenta como el núcleo operativo puede salirse de control cuando las demás fuerzas del pentágono, principalmente la fuerza de dirección, no logran contenerlo. La contaminación de las fuerzas de capacitación en las otras partes de la organización profesional, puede generar un funcionamiento paranoide en la misma.

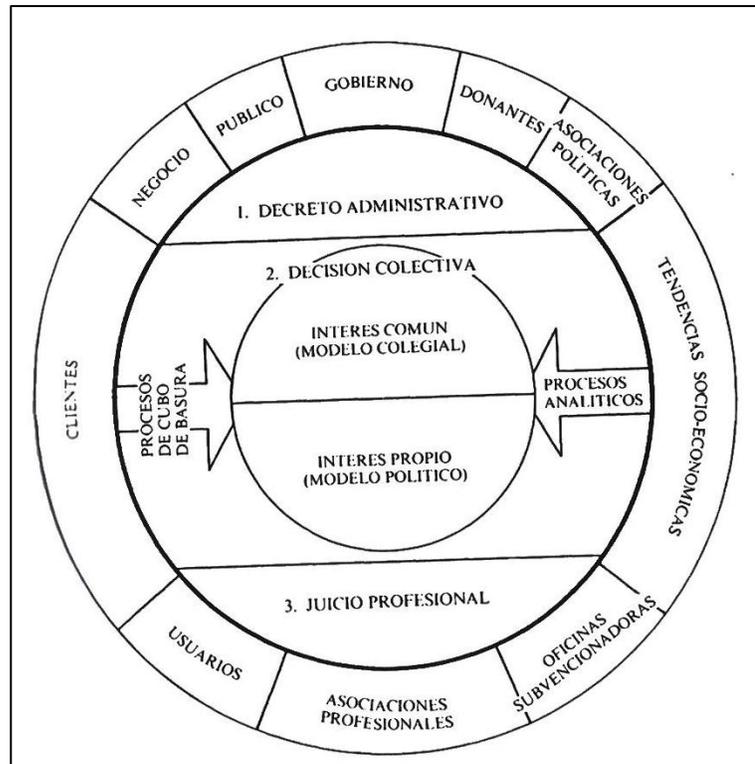
### LA PERSONALIDAD PARANOIDE

Vallejo (1991) caracteriza a la personalidad paranoide por la desconfianza, hipersensibilidad y propensión a dar significado a los detalles más mínimos, desde la presunción de una exagerada autoimportancia, que puede o no ser confirmada por las realidades y los hechos. Son personas proclives a la autorreferencia, el entendimiento malévolo y hostil de las personas y las circunstancias, y no suelen tener ningún amigo, puesto que siempre andan metidos en rencillas y contraen con facilidad sentimientos y enemigos. Son rectos, justicieros, racionales y normativos (es decir, rígidos) y propenden a moralizar y a ser muy radicales en cuestiones de orden. Por otra parte, sus relaciones personales suelen basarse en la subordinación (ubican a las personas por encima o por debajo de ellos) y suelen ser desconsiderados y despóticos con los que consideran inferiores, dóciles y obedientes con la autoridad. Estas personas carecen de flexibilidad y de sintonía afectiva para relativizar los conflictos y acuden a los tribunales rápidamente, dispuestos a hacer valor su razón formal con tozudez y beligerancia. Acaban viviendo solos, sin más apoyo social que el que obtienen en su medio laboral, aunque lo frecuente es que también litiguen contra la empresa y que se enemisten con todos los compañeros de trabajo.

Para comprender cómo la personalidad paranoide se relaciona con la organización profesional, es necesario que avancemos en la descripción que hace Mintzberg (1991) acerca del sistema de toma de decisiones dentro de la misma, y así lograr interrelacionar los funcionamientos.

## LA TOMA DE DECISIONES Y SUS CONSECUENCIAS

Ilustración VIII-1: La toma de decisiones en la organización profesional.



Fuente: MINTZBERG, H. (1991). *Op cit*, pág. 215.

Según Mintzberg (1991), la organización profesional aparece dondequiera el trabajo operativo esté dominado por trabajadores preparados que usan procedimientos difíciles de aprender (llevándoles años para ello), y estando estos conocimientos bien definidos. Esto supone una situación que es, a la vez, compleja y estable (lo suficientemente compleja como para que hagan falta procedimientos que sólo se pueden aprender por medio de una preparación amplia, pero lo suficientemente estables como para que su uso pueda ser estandarizado).

Esta configuración es única entre las diferentes formas en cuanto a la respuesta que da a dos de las necesidades primordiales de los hombres y mujeres contemporáneos. Es democrática, dispersa de poder entre sus trabajadores en forma directa (al menos entre aquellos que son profesionales). Y les concede una amplia autonomía, liberándolos de la necesidad de coordinarse estrechamente con sus colegas. Así pues, el profesional

posee lo mejor de los mundos. Se encuentra unido a una organización, y sin embargo, es libre de servir a sus clientes a su modo, limitado únicamente por las normas establecidas por su profesión.

Parafraseando a Mintzberg (1991), el resultado es que los profesionales suelen mostrarse como individuos altamente motivados, dedicados a su trabajo y a los clientes a quienes atienden. A diferencia de la organización maquina, que coloca barreras entre el operario y cliente, esta configuración las elimina, permitiendo el desarrollo de una relación personal. Además, la autonomía capacita a los profesionales para que perfeccionen sus habilidades sin ninguna interferencia, ya que repiten los mismos programas complejos una y otra vez.

Pero en las mismas características, democracia y autonomía, residen los principales problemas de la organización profesional. Como no hay manera palpable de controlar el trabajo, aparte de la ejercida por la propia profesión, no hay manera de corregir las deficiencias que los profesionales pudieran pasar por alto. Lo que suelen pasar por alto con los problemas de coordinación, discrecionalidad y de innovación que surgen en estas configuraciones.

En la organización profesional, una innovación importante depende de la cooperación. Los programas ya existentes los puede perfeccionar un solo profesional, pero los nuevos generalmente acortan distancias entre las especialidades establecidas y requieren por ende de algún tipo de acción colectiva interdisciplinaria. En consecuencia, la resistencia de los profesionales a cooperar unos con otros y la complejidad de los procesos colectivos pueden producir una resistencia a innovar. Estas son, después de todo, *burocracias* profesionales, en esencia, estructuras de comportamiento diseñadas para perfeccionar unos programas dados en unos entornos estables, no son estructuras para resolver problemas y crear nuevos programas para necesidades no previstas.

Según Danny Miller y Ketz de Vries (1984), la estrategia de la organización paranoide tiende a ser más reactiva que proactiva. Los cambios externos llegan a los altos directivos quienes intentan hacer lo mejor que puedan a fin de hacer frente a los mismos. Si otras organizaciones introducen una nueva línea de productos, muy probablemente lo imiten. Pero esta paranoia estratégica conlleva una gran cantidad de autoconservación. El miedo puede tener muchas caras, y a menudo implica temor a

innovar, asignar recursos y tomar riesgos, por lo que una estrategia reactiva predomina. El nivel de toma de riesgos puede ser sostenido en un mínimo, mientras que los movimientos “seguros” e incrementales pueden resultar favorecidos. Aun así, la organización paranoide, en general, reaccionará dando respuestas a las exigencias del entorno.

Esta configuración contradice los imperativos de la administración estratégica del punto de vista bibliográfico convencional. A fin de entender por qué la misma puede volverse paranoide, debemos primero comprender los tipos de decisiones que se toman en esta configuración.

### ***Decisiones tomadas por decreto administrativo***

Tal como señala Mintzberg (1991), los conocimientos complejos y la autonomía profesional, reforzados por el proceso de encasillamiento, no permiten en gran medida que los administradores profesionales puedan dirigir este tipo de configuración según los lineamientos de las burocracias maquinales (supervisión directa, designación de estándares para los outputs de trabajo y formalización del trabajo).

Los administradores pueden desempeñar un rol importante en la determinación de los procesos por medio de los cuales funciona el proceso colectivo: qué comisiones existen y quien las integran. Éste papel puede proporcionar a los buenos administradores una influencia considerable, aunque indirecta, sobre las decisiones tomadas por otras personas. Además, en época de crisis los administradores adquieren poderes más amplios, ya que los profesionales están más inclinados a delegar liderazgo para resolver los asuntos.

Si el administrador profesional no logra influir y mantener el poder indirecto en los profesionales, el núcleo operativo no será adecuadamente contenido (la fuerza de dirección no logrará contener a la fuerza de capacitación) y la organización puede salirse de control.

### ***Decisiones tomadas a juicio de los profesionales***

Parafraseando a Mintzberg (1991), las organizaciones profesionales se distinguen por el hecho de que la determinación de la misión básica (los servicios específicos a ofrecer y a quien) se deja, en buena medida a juicio de los profesionales como individuos.

La estrategia producto - mercado de una Universidad, tiene que ver como la combinación de la enseñanza individual y las posturas sobre la investigación de *todos* sus profesores.

La autonomía de los profesionales es amplia, pero no total, ya que éstos pueden decidir por sí mismos debido a que años de formación los respaldan y se supone que sus decisiones serán aceptadas en los ámbitos profesionales. Es una libertad manifiesta de los administradores, incluso de los compañeros de otras disciplinas, pero si deben responder a los colegas de su propia disciplina. Por ende, el juicio profesional se encuentra influenciado por la formación del mismo y su afiliación profesional.

Según Mintzberg (1991) uno de los problemas que este proceso de encasillamiento conlleva son las disputas jurisdiccionales entre los profesionales. Las organizaciones profesionales están repletas de individualismos que esconden un rasgo importante del funcionamiento paranoide para Vallejo (1991), la hipertrofia del Yo. Esta se manifiesta por un egocentrismo marcado y una autofilia que conduce a la valoración exagerada y reiterada de sus virtudes, éxitos y aciertos. Todo ello demanda acentuar su narcisismo, puesto que siempre los mejores hechos o palabras son los suyos, como si necesitaran retroalimentar su orgullo.

Además, según Mintzberg (1991), el encasillamiento plantea un problema grave, y es que la mayoría de la discrecionalidad se encuentra en las manos de una sola persona. Y aunque esta persona pase por años de formación y esté influido por sus colegas utiliza un considerable juicio propio. Esto funciona adecuadamente cuando el profesional es competente y consciente, pero puede ser desastroso cuando no lo es. Es inevitable que algunos profesionales sean perezosos o incompetentes. Otros tienden a confundir las necesidades de sus clientes con las habilidades que puede brindar su profesión, por ejemplo, cuando los psiquiatras creen que todo el mundo requiere del psicoanálisis para sobrellevar su vida. A los clientes a quienes incorrectamente se les aplicó su método como un medio para todos los fines se les trató mal y se abusó de ellos.

Estos son claros **síntomas** de que la burocracia profesional se encuentra fuera de control, y nos lleva a dos características básicas del funcionamiento paranoide según Vallejo (1991): rigidez y juicios erróneos pasionales.

La *rigidez* existe debido a que las personalidades paranoides tienden a ser autoritarios que difícilmente toleran que se les lleve la contraria. Demuestran una gran

incapacidad en hacer una labor autocrítica de su sistema de valores, puesto que están convencidos de que su razón es universal. En consecuencia nunca están abiertos a las situaciones y problemas de los demás. Ello es una constante en sus relaciones sociales, en las que el paranoico se muestra estricto y severo en aplicar sus criterios. Su convicción de verdad es inherente a sus manifestaciones y eso es inversamente proporcional a la apreciación de las *verdades* de los demás, quienes a menudo se hallan atemorizados y cansados de esta situación.

Parafraseando a Vallejo (1991), esto provoca una gran cantidad de *juicios erróneos pasionales*, un sistema aparentemente lógico, pero cerrado por una determinación unidireccional afectivizada. Toda percepción, recuerdo o representación van a tejerse sobre este sistema, al que sólo podrán añadirse, pero no modificarlo. Sería el individuo que todo lo interpreta a su manera, pero en grado superlativo. La lógica de la personalidad paranoide es sólo aparente. Pueden utilizar argumentos lógicos en lo concerniente a sus convicciones, pero es un racionalismo mórbido, puesto que excluye todo aquellos que pueda ser distinto o crítico respecto a sus ideas y utilizando gran cantidad de racionalización. Son personas altamente competitivas.

Según Mintzberg (1991) varios factores afectan a los esfuerzos para solucionar esto. Uno es que los profesionales son evasivos a actuar en contra de sus colegas, por ejemplo, sancionar un comportamiento inadecuado inhabilitándolo por un tiempo. Otro (que puede ayudarnos a comprender el primero) es la gran dificultad para medir los outputs del trabajo profesional.

La discrecionalidad da lugar no solamente a que los profesionales puedan no escuchar las necesidades de sus clientes, sino también las de la organización a en la cual trabajan, al centrar su lealtad en su profesión y no en el lugar en que la ejercen. Pero las organizaciones profesionales necesitan de esa lealtad (para cumplir estrategias, proveer de personal a sus comisiones y resolver los conflictos con diferentes asociaciones profesionales). La cooperación es crucial para el funcionamiento de la estructura administrativa, sin embargo muchos profesionales pueden resistirse a ella vehemente, otro síntoma de rigidez.

Parafraseando a Henry Mintzberg (1991), en la organización profesional existe una gran cantidad de comisiones permanentes. Miller y De Vries (1984) afirman que la

información generada en éstas es utilizada a fin de tomar decisiones, dando lugar a lo que Mintzberg (1991) llamó “la oligarquía de los profesionales” sobre las otras partes de la organización (principalmente sobre el staff de apoyo).

El hecho de centrar su lealtad sólo en la profesión, remarca otra importante característica del funcionamiento paranoide según Vallejo (1991), la justicia y fanatismo; donde las normas, la lealtad y la justicia sirven como disfraz al resentimiento y la agresividad. Aparecen rígidamente de modo que su adecuación resulta muchas veces dudosa. Su conducta y agresividad se justificarán en pro de sus causas.

Parafraseando a Mintzberg (1991), la organización profesional se puede coordinar eficazmente tan sólo utilizando la estandarización de habilidades. Pero este es un mecanismo de coordinación frágil, incapaz de hacer frente a las diversas situaciones que surgen en las organizaciones. Una de ellas es coordinar el trabajo de los profesionales con el personal del staff de apoyo. Los profesionales quieren dar las directivas, pero eso puede atrapar al personal del staff de apoyo entre el poder vertical de la línea de autoridad y el poder horizontal de los expertos profesionales. Otra situación es la de lograr una coordinación adecuada entre los profesionales:

*“Las organizaciones profesionales, llevadas al límite, pueden considerarse como si fueran colecciones de individuos independientes que se juntan sólo para apoyarse en recursos comunes y servicios de apoyo. Aunque el proceso de encasillamiento facilita esto, algunas cosas caen inevitablemente por las grietas que hay entre las casillas. Pero por una organización profesional carece de algún mecanismo obvio de coordinación para hacer frente a esto, inevitablemente provocan muchos conflictos. Se derrama mucha sangre política en la revaloración continua de las contingencias y programas que o bien están mal concebidos o están artificialmente diferenciados.” (Mintzberg, 1991:222).*

Este entramado político que Mintzberg (1991) describe debido a la falta de coordinación potencial que existe en esta configuración, provoca un marco de desconfianza generalizado. La desconfianza, según Vallejo (1991), es una actitud bien detectable la personalidad paranoide, una suspicacia permanente, a veces oculta en la apariencia de lo contrario. Poseen una creencia exagerada de las posibilidades agresivas y conspiradoras del prójimo, y se sienten fácilmente provocados y aludidos. Presentan por

todo ello una actitud distante en sus relaciones sociales que se vehicula básicamente en dos maneras: cortesía desmesurada y gentileza, mezcladas con reticencia, o una agresividad manifiesta directamente o disfrazada en proyecciones.

### ***Decisiones tomadas colectivamente***

Parafraseando a Mintzberg (1991), gran cantidad de decisiones no están determinadas ni por los administradores ni por los profesionales individuales. En vez de eso, se resuelven procesos interactivos entre profesionales y administradores de varios niveles y unidades. Estas decisiones están relacionadas con la definición, creación, diseño y discontinuidad de las casillas (programas y departamentos); así como la contratación y promoción de profesionales y, en algunos casos, la preparación del presupuesto y el diseño de los propios procedimientos interactivos (si es que no caen bajo decreto administrativo).

También puede asociarse esta configuración a un modelo *colegial*, entre individuos y grupos de diferentes especialidades. El *interés común* surge como fuerza directriz y las decisiones se toman por consenso. También se encuentra el modelo *político*, en el cual las diferencias entre los grupos interesados son irreconciliables. Así pues, los participantes tratan de servir a su propio interés, y los factores políticos se convierten en instrumentos para determinar los resultados. Ni el interés común, ni el propio interés, dominara en todos los casos; es de esperar una cierta combinación de los mismos.

Un tercer modelo que se ha utilizado para explicar la toma de decisiones según Mintzberg (1991:219) es el del *cesto de basura*:

*“Aquí la toma de decisiones está caracterizada por "colecciones de alternativas que van a la búsqueda de problemas, asuntos y sentimientos que buscan situaciones en que se tomen decisiones y puedan ser aireados, soluciones en busca de asuntos para los cuales pudieran ser la respuesta, y personas cuyo trabajo es tomar decisiones en busca de ocupación". En otras palabras, el comportamiento no tiene un propósito determinado y a menudo es aleatorio, porque los objetivos no están claros y los medios para conseguirlos son problemáticos. Además, la participación es fluida debido al costo del tiempo y la energía. Así pues, en lugar de interés común del modelo colegial y del propio*

*interés del modelo político, el modelo del cubo de basura sugiere un cierto desinterés.”*

Parafraseando a Mintzberg (1991), las decisiones colectivas importantes de la organización profesional están influidas por procesos colegiales y políticos, y las presiones tipo cubo de basura agregan algún tipo de aleatoriedad (especialmente en las decisiones menos importantes). Por otra parte, las intervenciones analíticas brindan una cierta racionalidad.

Finalmente, el *análisis* puede ser considerado como un cuarto modelo para tomar decisiones, siendo usual utilizar medios cuantificables para la valoración de alternativas. Este análisis, a diferencia del desarrollado por los tecnócratas de la organización maquina, es realizado por los mismos profesionales. El análisis racional estructura los argumentos para su comunicación y discusión.

Este complejo modelo de toma de decisiones parece contribuir en que la organización profesional se salga de control. Según Danny Miller y Ketz de Vries (1984), en la organización paranoide los tomadores de decisiones clave, en lugar de sostener información para sí mismos como forma potencial de defensa, deciden que es mucho más seguro dirigir su desconfianza externamente, compartiendo información. Además, a fin de asegurar una adecuada respuesta a las amenazas, una gran cantidad de análisis acompaña la toma de decisiones. Gran cantidad de esfuerzos se concentran en detectar problemas organizacionales, generar alternativas de acción y seleccionar las óptimas. La toma de decisiones es, además, consultiva; a fin de poder tener en cuenta una gran cantidad de apreciaciones. La “institucionalización de la desconfianza” asegura que la más precisa información saldrá a la luz, pero también tiende a disminuir la moral organizacional y confianza (además de gastar valioso tiempo y energía).

Un problema potencial de esta orientación reactiva es que puede impedir el desarrollo de una estrategia concentrada, integrada y consistente. La dirección de la firma es una función de las fuerzas externas, pero no posee objetivos, planes y estrategias consistentes. Una estrategia de “salir del paso” o “serpenteante” será la resultante, bajo la cual ninguna competencia distintiva de desarrollará. Como remarca Mintzberg (1991), existirán procesos muy diferentes para elaborar estrategias, y unas estrategias resultantes muy diferentes a lo acostumbrado en las burocracias maquinales. Aunque pueda parecer

difícil crear estrategias en estas organizaciones, debido a la fragmentación de la actividad, las políticas y el fenómeno del cubo de la basura, de hecho la organización profesional está inundada de estrategia (patrones de sus acciones). La estandarización de habilidades fomenta la creación de patrones, al igual que lo hacen el proceso de encasillamiento y las afiliaciones profesionales. La colegialidad promueve la coherencia del comportamiento; incluso la política funciona para resistirse a cambiar los patrones existentes. En cuanto al modelo de cubo de basura, puede representar las discordancias inexplicadas del sistema; esto es, todo aquello que no se comprende y le parece al observador como si fuese una anarquía organizada.

Mintzberg (1991) concluye que hay muchas personas diferentes implicadas en el proceso de elaboración de estrategias, administradores y diversos profesionales; tanto individual como colectivamente. Es por ello que las estrategias resultantes pueden estar muy fragmentadas (en el caso extremo, cada profesional sigue su propia estrategia producto-mercado), donde la estrategia finalmente será una resultante muy relacionada al funcionamiento paranoide según Miller y De Vries (1984), la diversificación a fin de reducir el riesgo de exposición o dependencia a algún ambiente en particular.

Finalmente, Mintzberg (1991) señala como las estrategias de organización profesional tienden a exhibir un gran estabilidad. Las reorientaciones importantes de la estrategia están obstaculizadas a causa de la fragmentación de la actividad y la influencia de los profesionales individuales y sus asociaciones externas. Pero a un nivel más limitado, el cambio está por toda la organización. Dentro de las casillas los servicios cambian consecutivamente, se redefinen los procedimientos y se traslada la clientela; mientras que en el proceso colectivo se modifican las casillas repetidamente. Así pues, la organización profesional es, paradójicamente, extremadamente estable a nivel global pero se encuentra en un estado de cambios constantes al niveles más específicos.

## **IX. EL STAFF DE APOYO FUERA DE CONTROL**

Según Mintzberg (1991), el problema de las organizaciones innovadoras es que al mismo tiempo que tienen que estar innovando continuamente, lo que exige divergencia, también tienen que explotar los beneficios de sus innovaciones, lo que requiere una orientación más convergente. La presencia de otras fuerzas diferentes de las del aprendizaje puede nivelar esa situación; sin ellas la organización se puede convertir fácilmente en esquizoide, ya que fracasa en decidir lo que tiene que hacer su mente colectiva.

Los dos principales problemas que llevarán a un funcionamiento esquizoide por parte de la organización son los problemas de eficiencia y aquellos de dirección.

### **PROBLEMAS DE EFICIENCIA**

Parafraseando a Mintzberg (1991), este tipo de organización es la mejor para resolver problemas que son complejos y están mal estructurados. Ninguna otra configuración puede alcanzar los mismos resultados que ésta cuando se debe innovar de manera sofisticada, pero los costes de esta capacidad de innovación son altos e ineficientes. A diferencia de las burocracias que permiten una realización de productos de una forma más eficiente, la adhocracia está diseñada para realizar proyectos a medida. Su eficacia en la innovación se logra al precio de la ineficiencia

Una fuente de ineficiencia reside en la falta de equilibrio en la carga de trabajo. Es muy difícil mantener ocupado al personal de una estructura para realizar proyectos (especialistas muy caros) de forma constante.

Pero la verdadera causa de la ineficiencia es el elevado coste de la comunicación. En esta configuración las personas hablan mucho; así es como suman sus conocimientos para desarrollar ideas nuevas. Pero eso consume mucho tiempo, ya que todo el mundo tiene que participar (directivos funcionales, de proyecto, de enlace; así como una gran cantidad de especialistas). Se convoca una reunión, probablemente para poner fecha para otras, a fin de decidir posteriormente quién debería participar en la decisión. Luego se define el problema, se generan ideas y se debate, se construyen coaliciones y surgen soluciones potenciales, hasta que posteriormente todos se sientan a negociar qué

solución llevar a cabo. Finalmente, aparece una decisión aunque, de forma característica, tarde y probablemente será alterada más adelante.

Según Danny Miller y Ketz de Vries (1984), esta falta de eficiencia es la semilla del funcionamiento esquizoide. La dividida naturaleza de la organización frustra la efectiva coordinación y comunicación interfuncional (e incluso interdivisional). La información es utilizada más como un medio para acaparar el poder en lugar de como vehículo para la efectiva adaptación organizacional. Se crean barreras a fin de impedir el adecuado flujo de información. Pero este no es el único defecto de los sistemas de información en este tipo de organización, también existen grandes fallas en el escaneo del entorno. El foco es interno (en las ambiciones políticas personales), por lo que para los ejecutivos de segunda línea es más útil ignorar los fenómenos ambientales que puedan reflejar la pobreza de sus conductas pasadas o que puedan entrar en conflicto con los intereses del líder.

En algunas organizaciones la segunda línea de ejecutivos intentará enmascarar este vacío de liderazgo con su propio entusiasmo y extroversión. Frecuentemente, sin embargo, la organización esquizoide puede convertirse en una arena política. Los ejecutivos de segunda línea ven en la desdibujada naturaleza de los directivos una oportunidad para perseguir sus propios intereses.

Así, la organización queda a merced de los ejecutivos de segunda línea, de forma similar a como Vallejo (1991) argumenta un rasgo del comportamiento esquizoide. Según el autor, la falta de conciencia del empobrecimiento progresivo que surge en la personalidad esquizoide, genera situaciones de conflicto con la sociedad, al ser fácilmente presa de personas sin escrúpulos que los utiliza y manipula a su antojo.

## **PROBLEMAS DE DIRECCIÓN**

Según Mintzberg (1991), la estructura de la organización innovadora es poco convencional y su proceso de generación de estrategias lo es menos. Como debe responder continuamente a un ambiente complejo e impredecible, no puede depender de una estrategia específica. En otras palabras, no puede anticipar patrones exactos para sus actividades y luego aplicarlos sobre su trabajo por medio de planificación formal. Antes bien, muchas de sus acciones se tienen que decidir de acuerdo a las circunstancias del momento y tienen lugar de forma incremental.

La mejor forma de pensar el proceso es como formación de estrategias, porque la estrategia no se formula deliberadamente en un lugar sino que se va formando implícitamente por las acciones concretas realizadas en muchos lugares. Por eso, en estas organizaciones no se puede confiar plenamente en la planificación de acciones: cualquier proceso que separe el pensamiento de la acción impediría la flexibilidad de la organización para responder creativamente a su entorno dinámico.

La estrategia en la adhocracia operativa evoluciona continuamente conforme se van tomando decisiones, dejando cada una de ellas su propio sello sobre la estrategia al crear un precedente o reforzar otro ya existente. Mientras que en la adhocracia administrativa es similar pero más ordenado, tienden a concentrar su atención en menos proyectos, que implican más personas, con algún uso de la planificación de la acción.

El papel del liderazgo es dirigir los patrones, buscando un control parcial de las estrategias pero también intentando influir sobre lo que sucede a las estrategias emergentes.

Parafraseando a Mintzberg (1991) aunque en la forma innovadora no pueden utilizarse los métodos “convencionales” de administración, si quedan otras formas importantes de control. Los líderes pueden dirigir el *proceso* de elaboración de estrategias aunque no el contenido de las mismas. En otras palabras, pueden establecer las estructuras que favorezcan ciertas clases de actividades. Además, pueden proporcionar pautas generales para la estrategia, estableciendo límites por los cuáles no deberían desviarse los patrones (estrategia de paraguas). Luego pueden observar los patrones que emerjan y utilizar el paraguas para decidir cuáles favorecer y cuáles desfavorecer, recordando, sin embargo, que al paraguas también puede desplazarse.

La dirección estimula las iniciativas con potencial, sino, las disuaden. Pero debe darse demasiada prisa en eliminar lo inesperado: a veces es preferible hacer como que no sea ha visto un patrón que está emergiendo y dejarle más tiempo para que se desarrolle. De igual modo, a veces hay que dejar que la organización se adapte a la iniciativa en lugar de que sea al revés. Además, la cumbre estratégica tiene que saber cuándo resistirse al cambio por el bien de la eficiencia interna y cuándo promoverlo por el bien de la adaptación exterior. Es decir que, tiene que percibir cuándo utilizar una cosecha de estrategias y cuándo desplazarla. Es el exceso de una de las dos cosas, el fracaso a

centrarse (andar a ciegas) o el fracaso en cambiar (impulso burocrático) lo que puede ser perjudicial.

Si las fuerzas del aprendizaje no están contenidas por la dirección, existirá un vacío de liderazgo y las luchas internas políticas tendrán grandes implicaciones en la estrategia y la estructura. Según Miller y De Vries (1984), la organización esquizoide, tal como la depresiva, se caracteriza por un vacío de liderazgo. Sus directivos desalientan la interacción por miedo a la implicación. Consecuentemente, se inclinan a soñar despiertos a fin de compensar sus faltas de realización.

Según Vallejo (1991), el diagnóstico de esta forma clínica se establece por la ausencia de síntomas productivos y la presencia de escasa respuesta emocional al entorno. La forma de inicio acostumbra ser muy insidiosa y en los primeros estadios es posible que solo se aprecien discordancias afectivas en sus relaciones y un progresivo déficit de voluntad e impulso. El manual diagnóstico estadístico de los trastornos mentales, DSM IV (1995), afirma que en este tipo de funcionamiento la actividad laboral puede estar deteriorada, sobre todo si se requiere una implicación interpersonal, elemento fundamental en la adhocracia según Mintzberg (1991).

Parafraseando a Danny Miller y Ketz de Vries (1984), tal vez el mayor impacto será la falta de concentración e integración en su estrategia producto-mercado. Si el líder es inseguro, soñador, y falto de compromiso, parecerá falto de interés en la organización y se negará a adoptar una posición consistente, vacilando entre las propuestas de un subordinado a las de otro. No existirá un sentimiento claro de dirección. El poder para el desarrollo de la estrategia residirá efectivamente en la coalición de turno, compuesta por ejecutivos de segunda línea que intentan influenciar al líder y al mismo tiempo avanzar en el logro de sus proyectos e imperios personales. Como resultado, la empresa realizará cambios incrementales en un área y estos serán revertidos cuando otro grupo de ejecutivos ascienda.

La principal característica de la estructura será la dispersión del poder y casi todo el poder de decisión en los ejecutivos que le siguen al director general. La política y estilo de juego de los gerentes de segunda línea deriva en la gran cantidad de características del líder quien brinda un fértil lugar para los oportunistas. Estos gerentes de segunda línea rara vez colaboran efectivamente, y así la estructura toma la forma de una serie de

guerrillas o al menos feudos independientes y no colaborativos, entre departamentos y divisiones de la empresa.

Mintzberg (1991) agrega que a veces una estrategia puede surgir dentro de un núcleo aislado de la organización (incluso en forma clandestina), que más tarde se generaliza por la organización cuando ésta, ante la necesidad de cambiar y buscar nuevas estrategias, la adopta.

Finalmente, Miller y De Vries (1984) señalan como la estrategia se vuelve más un producto individual de las metas, política y poder personal de los ejecutivos en lugar de las amenazas y oportunidades detectadas en el entorno. Además, puede ser producto de las fantasías intrapsíquicas del director ejecutivo, tales como apatía e inactividad. Incluso una tendencia al conservadorismo puede surgir de tal falta de objetivos. Las iniciativas de un grupo de gerentes son usualmente neutralizadas o severamente mitigadas por el grupo político opuesto. El resultado es que sólo pequeños e incrementales cambios puede ocurrir.

## CONCLUSIONES

El mismo Henry Mintzberg (1991) comenta que las configuraciones organizacionales desarrolladas por él son modelos, pero también afirma que no por eso dejan de ser útiles. Un modelo es un mapa mental, una representación simplificada de la realidad que permite a los individuos guiarse a través de la compleja telaraña organizacional.

Dentro del modelo de “rompecabezas” que implica el análisis configuracional y el modelo “lego” que se basa en el análisis de las fuerzas organizacionales de cada parte, la organización surge como un todo. Si esas fuerzas no son contenidas, la organización puede encontrarse rápidamente fuera de control.

Dado que se ha desarrollado e investigado a diferentes autores referentes en los temas concernientes, podemos decir que:

La organización empresarial, dada la importancia del liderazgo como factor, podría caer en funcionamientos históricos si no es contenida.

La organización maquina, ante un conjunto de tecnócratas que buscan estandarizar todo aquello susceptible de serlo, puede generar un funcionamiento obsesivo.

La organización diversificada, en caso de no poseer suficiente libertad de acción por parte de los gerentes divisionales, puede volverse rápidamente depresiva ante los controles del desempeño. Esto es aún más grave cuando produce externalidades negativas.

La organización profesional, en su búsqueda constante de autonomía y capacitación, puede volverse una verdadera arena político-paranoide.

La organización innovadora, puede ser altamente eficaz, pero de no ser contenidas las fuerzas del aprendizaje, un distanciamiento de la realidad puede surgir, dando origen a un funcionamiento esquizoide.

Finalmente, parafraseando a Pithod (1993), siempre que la organización se encuentra fuera de control podemos mencionar un estado de anomia, donde existe un desajuste entre los sistemas sociales y culturales. La estructura originada por los parámetros de diseño debe existir en función del entorno contingente y adecuarse a estas situaciones a fin de que los desajustes culturales sean minimizados, devolviendo la congruencia entre fines y medios.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN ESTADOUNIDENSE DE PSIQUIATRÍA (1995). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales* (4<sup>a</sup> ed., Texto rev.). Washington, DC: Masson, 897 págs.
- MILLER, D; DE VRIES, K (1984). *The neurotic organization*, San Francisco: Jossey Bass, 241 págs.
- MINTZBERG, H (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires: El Ateneo, 254 págs.
- MINTZBERG, H. (1991), *Mintzberg y la dirección*, España: Días Santos, 494 págs.
- PITHOD, A (1993). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Docencia, 253 págs.
- VALLEJO RUILOBA, J (1991). *Introducción a la psicopatología y la psiquiatría*. Buenos Aires: Salvat, 794 págs.

## ANEXO: CARACTERÍSTICAS DE LAS CONFIGURACIONES BÁSICAS

### ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Tabla 0-1: Características de la organización empresarial.

<p><i>Estructura</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Parte clave: cumbre estratégica</i></li> <li>• <i>Simple, informal, flexible, con poco staff o jerarquía de línea media.</i></li> <li>• <i>Actividades que giran alrededor del director general, quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa.</i></li> </ul>
<p><i>Contexto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entorno sencillo y dinámico.</i></li> <li>• <i>Fuerte liderazgo, a veces carismático, autocrático.</i></li> <li>• <i>Iniciación, crisis y giro.</i></li> <li>• <i>Organizaciones pequeñas, "fabricantes locales".</i></li> </ul>
<p><i>Estrategia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Proceso a menudo visionario, deliberado en líneas generales, pero emergente y flexible en los detalles.</i></li> <li>• <i>El líder coloca la organización maleable en nichos protegidos.</i></li> </ul>
<p><i>Consecuencias</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Responsable, sentido de misión.</i> <i>Pero</i></li> <li>• <i>Vulnerable, restrictiva.</i></li> <li>• <i>Peligro de desequilibrio entre la estrategia y operaciones, a favor de una u otras.</i></li> </ul>

Fuente: MINTZBERG, H. (1991). *Op cit*, pág. 136.

### ORGANIZACIÓN MAQUINAL

Tabla 0-2: Características de la organización maquinal.

<p><i>Estructura</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Parte clave: tecnoestructura.</i></li> <li>• <i>Burocracia centralizada.</i></li> <li>• <i>Procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales y alta jerarquía.</i></li> </ul>
<p><i>Contexto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entorno simple y estable.</i></li> <li>• <i>Organización generalmente más grande y madura.</i></li> <li>• <i>Trabajo racionalizado, sistema técnico racionalizador (pero no automatizado).</i></li> <li>• <i>Control externo (forma instrumental), también puede ser en forma de sistema cerrado.</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Habitual en la producción en masa, servicio de masas, gobierno, organizaciones de control y seguridad.</i></li> </ul>
<i>Estrategia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Proceso de planificación ostensible, pero que es en realidad programación estratégica.</i></li> <li>• <i>Resistencia al cambio de estrategia, es necesario superponer una configuración innovadora para su revitalización o bien revertir a la configuración empresarial para dar un giro.</i></li> <li>• <i>Por tanto, patrón cuántico de cambios: largos períodos de estabilidad interrumpidos por estallidos ocasionales de revolución estratégica.</i></li> </ul>
<i>Consecuencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Eficiente, fiable, precisa y coherente.</i> <i>Pero</i></li> <li>• <i>La obsesión por el control conduce a: problemas humanos en el núcleo de operaciones, problemas de coordinación en el centro administrativo y problemas de adaptación en el ápice estratégico.</i></li> </ul>

Fuente: MINTZBERG, H. (1991). *Op cit*, pág. 155.

### ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA

Tabla 0-3: Características de la organización diversificada.

<i>Estructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Parte clave: línea media.</i></li> <li>• <i>Divisiones basadas en mercado débilmente acopladas bajo la central administrativa.</i></li> <li>• <i>Las divisiones dirigen los negocios de forma autónoma (lo que supone nada más que una descentralización limitada para los directores de división), sometidas al sistema de control del comportamiento que normaliza sus outputs.</i></li> <li>• <i>Tendencia a dirigir las estructuras de las divisiones hacia la configuración maquina, como instrumentos de la central (aunque la tendencia de la organización total sea del tipo sistema cerrado).</i></li> </ul>
<i>Contexto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diversidad de mercados, especialmente de productos y servicios (en oposición a la de clientes o regiones); la diversificación de subproductos o productos relacionados fomenta las formas intermedias, siendo la forma más pura la de la diversificación conglomerada.</i></li> <li>• <i>Se encuentra de forma característica en las organizaciones más grandes y más maduras, especialmente en las corporaciones empresariales pero también, y cada vez más, en otras esferas públicas y gubernamentales.</i></li> </ul>

<p><i>Estrategia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La central dirige la estrategia corporativa como una cartera de negocios, las divisiones dirigen las estrategias de negocios individuales.</i></li> </ul>
<p><i>Consecuencias</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Resuelve algunos problemas de las estructuras funcionales integradas, es decir, maquinales; debido a una mayor dispersión al riesgo, movilidad del capital, adición y eliminación de negocios, etc.</i> <i>Pero</i></li> <li>• <i>A veces la diversificación conglomerada es costosa y no fomenta la innovación; las mejoras en el funcionamiento de los mercados de capital y los consejos pueden hacer que los negocios independientes sean más eficaces que las divisiones.</i></li> <li>• <i>El sistema de control del comportamiento lleva a la organización hacia un comportamiento socialmente insensible o irresponsable.</i></li> <li>• <i>A pesar de la tendencia a utilizarla en la esfera pública, los peligros son aún mayores debido a la naturaleza no conmensurable de muchos objetivos.</i></li> </ul>

Fuente: MINTZBERG, H. (1991). Op cit, pág. 182.

**ORGANIZACIÓN PROFESIONAL**

Tabla 0-4: Características de la organización profesional.

<p><i>Estructura</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Parte clave: núcleo operativo.</i></li> <li>• <i>Burocrática pero descentralizada, depende de la formación para la estandarización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos.</i></li> <li>• <i>La clave del funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales profesionales individuales trabajan de forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión.</i></li> <li>• <i>Tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional, y staff de apoyo grande, más bien de tipo maquinal, para apoyar a los profesionales.</i></li> </ul>
<p><i>Contexto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Complejo pero estable.</i></li> <li>• <i>Sistema técnico sencillo.</i></li> <li>• <i>Usualmente en el sector de servicios.</i></li> </ul>
<p><i>Estrategia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Muchas estrategias, muy fragmentadas, pero también hay fuerzas de cohesión.</i></li> <li>• <i>La mayoría elaboradas con la opinión del profesional y decididas colectivamente (colegial y políticamente), algunas por</i></li> </ul>

	<p>decreto administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia global muy estable pero cambia continuamente en los detalles.</li> </ul>
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas de la democracia y la autonomía.</li> </ul> <p>Pero</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de coordinación entre las casillas, mal uso potencial de la libertad profesional, resistencia a innovar.</li> <li>• Las respuestas públicas a estos problemas a menudo son disfuncionales (tipo maquinal).</li> <li>• La sindicatura exagera estos problemas.</li> </ul>

Fuente: MINTZBERG, H. (1991). *Op cit*, pág. 205.

### LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA

Tabla 0-5: Características de la organización innovadora.

Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte clave: staff de apoyo.</li> <li>• Fluida, orgánica, selectivamente descentralizada, "adhocracia".</li> <li>• Expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios de staff, operarios, y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores.</li> <li>• Coordinación por medio de la adaptación mutua, fomentada por el personal de enlace, directivos integradores y estructura matricial.</li> </ul>
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno complejo y dinámico, que incluye alta tecnología, cambios frecuentes de producto (debido a la fuerte competencia), proyectos temporales y gigantescos.</li> <li>• Típicamente joven debido a la presión burocrática que hay con el envejecimiento.</li> <li>• Usual en industrias jóvenes.</li> <li>• Dos tipos básicos: adhocracia operativa para proyectos contratados, adhocracia administrativa para proyectos propios, esta última es frecuente cuando el núcleo de operaciones está truncado o automatizado.</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentalmente proceso de aprendizaje o "radicular".</li> <li>• En gran parte joven, va evolucionando según una variedad de procesos de abajo a arriba, más bien moldeados que dirigidos por la dirección.</li> <li>• Ciclos característicos de convergencia y divergencia en el centro estratégico.</li> </ul>

<p>Consecuencias</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Combina más democracia con menos burocracia. Retrocede uno, ciento, por tanto, una estructura de moda.</i></li><li>• <i>Eficaz en cuanto a la innovación (una configuración extraordinaria).</i></li></ul> <p><i>Pero</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>La eficacia se logra al precio de la ineficiencia.</i></li><li>• <i>También hay problemas humanos de ambigüedad y peligro de transición inadecuada a otra configuración.</i></li></ul>
----------------------	--

Fuente: MINTZBERG, H. (1991). *Op cit*, pág. 232.

DECLARACIÓN JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 14 de Agosto de 2012

José Alberto Marengo  
Nombre y Apellido

25.794  
N° Registro

  
Firma