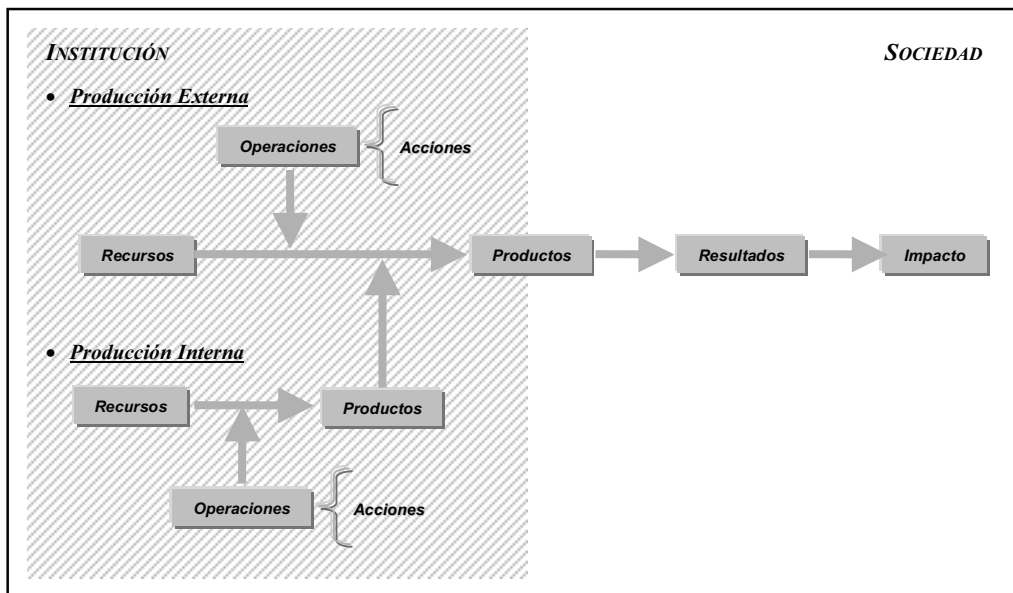


FICHA N° 20:

LA CONFIGURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: ELEMENTOS BÁSICOS

(Fuentes: MINTZBERG, H., "Estructura, fuerzas y formas de las organizaciones eficaces" y SOTELO MACIEL. A. J.. "Orientaciones metodológicas para la adecuación de la estructura

Dos factores relevantes se deben tener en cuenta al momento de caracterizar a una organización: cuál es su producción institucional y a quiénes está dirigida. Se entiende por *producción institucional* el conjunto de bienes y servicios que la organización entrega a -o pone a disposición de- la población. Quienes utilizan dichos bienes y/o servicios se constituyen en *usuarios* o *beneficiarios directos* de la política de la institución. No obstante, hay una serie de productos intermedios que se consumen al interior de la organización a efectos de garantizar que tales bienes y/o servicios lleguen a los usuarios. Distinguiremos entonces los *procesos de producción externa* de los *procesos de producción interna*, es decir: aquellos a través de los que se generan productos que la organización -en el marco de los fines institucionales- entrega a terceros y aquellos que están referidos al funcionamiento intrínseco de la organización, necesarios para garantizar una producción externa adecuada a los fines institucionales. Los procesos de producción externa se encuentran siempre en función de los procesos de



producción de bienes y servicios que la organización brinda persiguiendo el logro de determinados *resultados* e *impactos* en la población beneficiaria.

En ambos casos, las organizaciones utilizan *recursos* que transforman en *productos*. Al proceso mediante el cual se transforman los recursos en productos lo denominaremos *operaciones*; las operaciones están constituidas por una serie

de acciones que involucran una cantidad determinada de personas que las llevan a cabo. Los recursos que se utilizan son de variado tipo: económicos, humanos, materiales, cognitivos, organizacionales, políticos (decisionales) y otros. Estos recursos deben ser dispuestos de manera tal que puedan ser empleados para lograr los resultados necesarios con calidad, costo y oportunidad aceptables. La manera en que los recursos son dispuestos a efectos de posibilitar los procesos de producción, externos e internos, constituye el núcleo de lo que denominaremos *configuración de una organización*.

Para entender mejor esto, presentaremos a continuación un texto de Henry Mintzberg en el que distingue algunos elementos básicos de las organizaciones.

Los elementos básicos de las organizaciones

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

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

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

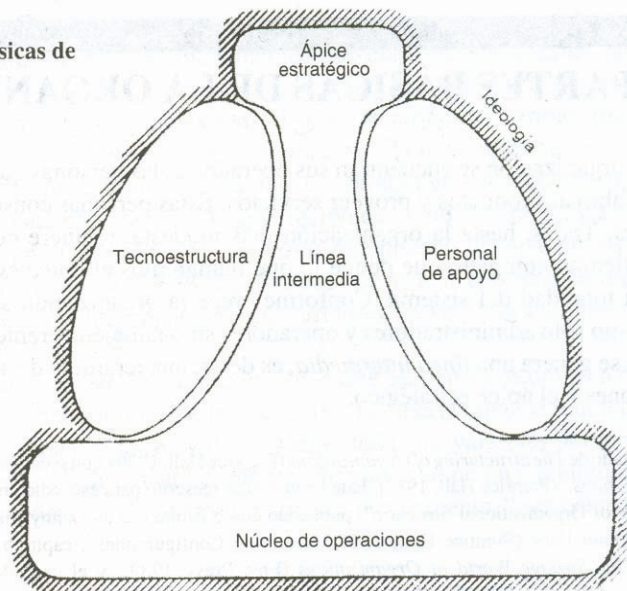
Con esto tenemos las seis partes básicas de una organización. Tal como se muestra en la figura 1, existe una pequeña cúpula estratégica conectada por una línea intermedia sobresaliente a un gran núcleo de operaciones en la base. Estas tres partes de la organización están dibujadas en una sola secuencia ininterrumpida, para indicar que, por lo común, están conectadas por medio de una cadena de autoridad formal. La tecnoestructura y el personal de apoyo aparecen por fuera, en

ambos lados, para indicar que están separados de la línea principal de autoridad influyendo indirectamente al núcleo de operaciones. La ideología aparece como una especie de halo que encierra todo el sistema.

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

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

FIGURA 1
Las seis partes básicas de la organización



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

Los seis mecanismos básicos de coordinación

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

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

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

3. La *estandarización del proceso de trabajo* significa la especificación --es decir, la programación del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir, como en el caso de las instrucciones de montaje que acompañan a muchos de los juguetes para niños. Por tradición, como se ilustra en la figura 2, el trabajo de los analistas consiste en programar el trabajo de las diferentes personas para coordinarlo de manera rigurosa.
4. La *estandarización de los resultados* significa la especificación no de lo que se requiere hacer, sino de sus resultados. De esa manera, la interfase entre los trabajos está predeterminada, como cuando a un maquinista se le ordena taladrar hoyos en una parte determinada de una defensa, para que sean colocados posteriormente los tornillos que han

sido soldados por otra persona, o cuando a un gerente de división se le pide que incremente las ventas en un 10% para que la corporación pueda cumplir con su meta general de ventas. De nuevo, como se ilustró en la figura 2d, por lo general tales estándares emanan de los analistas.

5. *La estandarización de las habilidades*, al igual que la de los conocimientos, es otra manera, aunque no muy rigurosa, de lograr la coordinación. Aquí lo que se estandariza es el trabajador, más que el trabajo o los resultados. Él o ella adquieren ciertos conocimientos y habilidades para que, en forma subsecuente, los apliquen en el trabajo. Por lo regular esta estandarización tiene lugar fuera de la organización -por ejemplo, en una escuela profesional de una universidad antes que el trabajador ocupe su puesto- como se indica en la figura 2e. En efecto, los estándares no provienen de los analistas; son interiorizados por los operadores como insumos para desempeñar el trabajo que se les asigna. La coordinación se logra entonces gracias a que los diferentes operadores saben qué pueden esperar de cada uno de ellos. Cuando un anestesista y un cirujano se encuentran en la sala de operaciones para extraer un apéndice, no requieren de mucha comunicación (es decir, utilizan la adaptación mutua y menos supervisión directa); cada uno sabe con exactitud lo que hará el otro y se coordinan.
6. *La estandarización de las normas* significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y, por tanto, se logran coordinar a partir de este hecho, como se muestra en la figura 2f. Por ejemplo, si todos los miembros de una orden religiosa comparten la creencia que es importante hacer proselitismo, entonces todos trabajarán unidos para alcanzar ese objetivo.

FIGURA 2

Los seis mecanismos básicos de la coordinación

