



CAPITULO CATORCE:

(Un brevísimo y pretencioso apéndice a la obra del Profesor Mintzberg)

Blanco, Walter G.*

¿Existen criterios nuevos para describir las estructuras organizacionales? ¿El uso de nuevos términos implica la superación de enfoques preexistentes? Un muy breve análisis comparativo entre la obra del Profesor Mintzberg y uno (de tantos) de los autores más recientes intenta demostrar que del uso de neologismos no deriva, necesariamente, un aporte científico que aconseje descartar los anteriores.

INTRODUCCIÓN

En un memorable jardín, Borges propone una tarea ciclópea para Pierre Menard: Escribir "El ingenioso hidalgo Don Quijote de La Mancha". Esto implica, según el tal Pierre, no la realización de un ensayo, no la ejecución de una nueva versión, actualizada, y no, tampoco y mucho menos, la burda y simple copia. La idea es partir de la nada para construir algo que, una vez finalizado, coincida exactamente, punto por punto, con la paradigmática obra de Miguel de Cervantes. Menard, en ese trajín, reconoce que es una tarea técnicamente posible, con una salvedad: requiere la inmortalidad para terminarla. Ese intento quedará finalmente inconcluso.

Muchos autores en Administración, en el afán de edificar algo totalmente inédito, se enfrentan a pesar suyo, y a mi juicio, a similar aporía, focalizada ésta en otro objetivo: Elaborar una obra que intente describir la temática inherente al diseño de estructuras organizacionales. Llegan, también a mi juicio, y descartando el plagio, a una versión, acaso mas actual, pero imperfecta, de lo que Mintzberg seguramente ya desmenuzara en su libro. Algunos capítulos casi lo logran, otros quedan virtualmente inconclusos, otros, también, configuran un buen intento que no agota el universo a describir. Su base lógica no difiere, empero, de lo ya anticipado, aunque tal vez, no desarrollado, por el Prof. Mintzberg. Hasta el propio Mintzberg cae, casi seguramente sin proponérselo, en esta trampa lógica, derivada de la amplitud de su enfoque original.

Ariesgando caer en la infinitud de un laberinto no ya hexagonal, como plantearía el primero de los autores, sino de muchos mas lados, vale no obstante hacer algún esfuerzo para intentar describir que puede haber pasado, en mas de veinte años, con las Estructuras Organizacionales, usando para ello un libro escrito al principio de ese tiempo. Por esa razón, esto es presuntuosamente titulado "Capítulo Catorce".

*Blanco, Walter G.; CP. Jefe de Auxiliares Docentes - Administración II Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional - FCE - UNLP

LOS FUNDAMENTOS DEL ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRUCTURAS

Para de ser coherente con lo expresado, nada habrá de agregarse a lo ya profusamente desarrollado por Mintzberg. Los fundamentos consignados en su libro serán convenientemente aceptados como válidos. ¿Que involucrará esta tarea, si ya está todo hecho? Simplemente la pretensión de explicar, dentro de un esquema conceptual preexistente, Estructuras Organizacionales que puedan no haber sido relevadas por el Prof. Mintzberg en la preparación de su libro y que hoy, salvo en algunos oscuros rincones del mundo, se ofrecen a nuestro examen. Coincidiendo con la semántica de varios autores, por oportunidad, y ante todo, por comodidad, denominaremos a éstos, nuestros objetos de estudio, las "Nuevas formas organizacionales".

LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES Diseños contemporáneos para la competencia global:

También por comodidad, elegiremos como ejemplo de nuevo autor a Richard L. Daft, uno de los que ha tratado bastante profusamente el tema. En la Parte Tres, Capítulo Siete de su obra, titulado no casualmente como este apartado, Daft presenta "... nuevos enfoques al diseño de la Organización, los cuales permiten que éstas compitan efectivamente en un entorno global".

Siguiendo a este autor, en el capítulo citado, "En primer lugar, se analiza la gris realidad de la competencia mundial. Luego se examinan nuevos diseños para la ventaja local, incluyendo pasar de la administración vertical a la horizontal, el rediseño radical de los procesos de negocios que se conoce como reingeniería y el uso de las estructuras de redes. Por último, se analiza la forma en que las compañías pueden organizarse mejor para tener ventajas en todo el mundo. Esto va desde agregar un departamento de exportación a establecer una estructura matricial en todo el mundo o un modelo transnacional. Al final del capítulo, usted entenderá como aplicar las

innovaciones de diseño de la organización a una diversidad de situaciones domésticas e internacionales".

¿Son estas "novedades" planteadas por Daft plenamente inéditas, o los mecanismos que las explican ya habían sido anticipados por Mintzberg en su trabajo? Intentaremos desagregar nuestro análisis siguiendo la misma secuencia lógica de temas.

"LAS FUERZAS GLOBALES EN FUNCIONAMIENTO":

Al tratarlas, Daft hace hincapié en el impacto que, sobre las organizaciones, ha tenido la Globalización. Nadie desconoce esto. Su análisis, centrado en una relativamente sencilla descripción del nuevo contexto económico mundial, deriva luego en las modificaciones estructurales que varias organizaciones han ensayado para enfrentar esta nueva realidad. Plantea asimismo la instauración del cambio permanente (según sus propios dichos, una "turbulencia duradera que las organizaciones deben aceptar como norma"), y los resultados disímiles que derivan del mismo, concluyendo que "las cosas deben hacerse con mayor rapidez, las organizaciones deben ser flexibles y la innovación y el mejoramiento son de importancia fundamental. Las compañías tienen que estar diseñadas para lograr una ventaja doméstica o mundial máxima".

Según nuestro punto de vista, la consideración de los factores enunciados previamente se encuentra plenamente comprendido en el Capítulo 6 de la obra de Mintzberg (titulado emblemáticamente "AJUSTANDO EL DISEÑO A LA SITUACION"). Allí, Mintzberg refleja la incidencia de los factores extrínsecos de la Organización en el apartado "AMBIENTE". Define a éste como "virtualmente todo fuera de la organización", centrando su análisis en cuatro dimensiones, por todos ya archiconocidas: Estabilidad, Complejidad, Diversidad de Mercado y Hostilidad. Las características bipolares de esas dimensiones (Estable a Dinámico, Simple a Complejo, Integrado a Diversificado y finalmente Liberal a Hostil) permiten enfocar y explicar las nuevas situaciones planteadas por Daft.

En esencia, Mintzberg resume su posición diciendo "Lo que importa acerca del ambiente en el diseño de estructura es su efecto específico sobre la organización. En otras palabras, no es el ambiente en sí lo que cuenta sino la aptitud de la organización para tratar con él -predecirlo, comprenderlo, tratar con su diversidad y responder a él rápidamente".

A continuación enuncia sus Hipótesis numeradas del 9 al 13, las que sería abusivo reproducir aquí, pero que, nuevamente, permiten contemplar las realidades relevadas en los últimos años. Podemos concluir, sin demasiado esfuerzo, que la "novedad" de las condiciones apuntadas por Daft no cuestiona cabalmente el enfoque metodológico de Mintzberg.

"DISEÑOS NUEVOS PARA LA VENTAJA DOMÉSTICA":

Daft plantea en este apartado, como innovaciones recientes, tres: "el cambio significativo hacia la organización horizontal más que vertical", "el rediseño radical de los procesos de negocios que se conoce como

reingeniería" y "el uso de estructuras de redes dinámicas".

En su Capítulo 4, "RELLENANDO LA SUPERESTRUCTURA", Mintzberg releva la realidad de las Estructuras Matriciales. Allí plantea la existencia de dos tipos básicos, el segundo de los cuales, las "Estructuras Matriciales Cambiantes" encuadra casi a la perfección con la descripción de Daft de sus "organizaciones horizontales". Podrá cuestionarse que Daft no plantea esa característica (incluida en su denominación) de "cambiante" pero, a la luz de lo anteriormente justificado ¿que puede ser considerado como "no cambiante" en las organizaciones actuales? No otra cosa, estimamos, es la "turbulencia duradera" por él contemplada.

Del mismo modo, los "Equipos Autodirigidos" identificados como los "ladrillos de la nueva organización horizontal" son también anticipados, describiendo las distintas variantes posibles, aunque sin usar concretamente esa denominación, por Mintzberg, al analizar, en su Capítulo 5 ("Desenredando la Descentralización"), los pormenores del reparto del poder para la toma de decisiones en las organizaciones, contemplando abundantes alternativas al respecto. Tampoco, por extensas, y por conocidas, detallaremos sus consideraciones. Basta decir que, tal vez sin apuntar específicamente a algunos extremos que hoy resultan más comunes que antes, Mintzberg ya los había reconocido.

La "Reingeniería" apuntada por Daft requiere mucho menos esfuerzo para ser criticada como elemento novedoso. Para Mintzberg, Diseño y Rediseño (no otra cosa que Rediseño es la Reingeniería, por más que el neologismo sea mas joven) son prácticamente sinónimos, y así lo evidencia a lo largo de toda su obra, en la cual la optimización está implícita en cada uno de sus párrafos.

El estudio realizado por Daft del "Diseño de Red Dinámica" amerita una crítica en dos niveles.

Para el primero de ellos, desde un punto de vista exclusivamente funcional, nada agrega a planteos anteriores (no sólo de Mintzberg, en este caso), respecto a la conveniencia de llevar, ante determinadas condiciones que así lo aconsejan, situaciones de descentralización a extremos tal vez no ejemplificados, pero sí concebidos en ese marco conceptual.

El segundo, algo más "legalista", tal vez, para algunas preferencias, obliga a tener en cuenta una omisión, probablemente involuntaria, de Daft: cuando la descentralización a ultranza lleva a encarar operaciones de "outsourcing", no siempre es correcto considerar a esas "corporaciones modulares" que Daft cita, como UNA organización en sí misma, sino como una AGRUPACIÓN de organizaciones que, temporalmente, comparten una misma visión (y en las que la duración temporal o atemporal de estos vínculos está dada, no solo, por el mantenimiento de voluntades conjuntas, sino por la persistencia de la conveniencia de hacerlo de ese modo). Cada una de esas organizaciones que, así consideradas, conforman la "corporación modular" sigue siendo analizable en los "viejos" términos de Mintzberg.

La inconsistencia del planteo de Daft queda evidenciada por el mismo cuando plantea, por un lado, la estructura como un todo para luego expresar, como principal ventaja del modelo, que "la estructura es increíblemente reducida, con casi ningún costo indirecto administrativo porque las actividades de trabajo se contratan **AFUERA** y la coordinación es electrónica" (La mayúscula y negrita es nuestra: El "afuera" ¿es parte de nuestra organización? Estimamos que no).

"DISEÑOS ORGANIZACIONALES PARA LA VENTAJA GLOBAL":

Daft extiende su análisis a otros niveles por él definidos como etapas, contemplando, así, cuatro básicas: Doméstica, Internacional, Multinacional y Global.

De modo similar a lo anteriormente evaluado, todas las características por el descriptas en este apartado (así como en los dos subsiguientes, "ESTRATEGIA INTERNACIONAL Y AJUSTE DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN" y "DISEÑOS ESTRUCTURALES PARA LAS OPERACIONES GLOBALES"), fueron, de uno u otro modo, tratados por Mintzberg en su Capítulo 11 "LA FORMA DIVISIONAL".

Para no abundar en críticas con similares conclusiones, desafiamos a los lectores a encontrar aspectos allí no considerados. Tal vez el único (al menos el único que nos viene a la memoria) es la posible omisión, en la obra original de Mintzberg, y que pudiera resultar clave al considerar el desarrollo de Daft, del papel de la ESTRATEGIA en la definición de los factores situacionales, "gaffe" esta que es convenientemente subsanada por el mismo Mintzberg en obras posteriores. Con todo, el análisis de las hipótesis planteadas con relación a los factores situacionales "Ambiente" y "Poder" permitiría inferir que, de uno u otro modo, esto punto no está plenamente ausente.

CONCLUSIONES

¿Es el trabajo de Daft (o otros de autores con enfoques equivalentes) tan carente de mérito como parece, teniendo a la vista nuestras críticas? Nada de eso. Simplemente nos ha resultado funcional al efecto de demostrar nuestra premisa.

La base lógica del diseño estructural estudiada por el Prof. Mintzberg en su obra inicial (y retocada, si vale la expresión, en obras posteriores) no ha sido, aún, superada..

Mintzberg, en el Capítulo 13 de su libro: "MAS ALLA DE CINCO", cimenta, conceptualmente, lo que habrá de venir. De allí su valor. Intentando una síntesis, con seguridad imperfecta, puede decirse que:

1) El enfoque de cinco (o eventualmente más, ya veremos porque configuraciones, es un sistema en sí mismo, con todas sus características. Según propias palabras de Mintzberg, "En un sentido, las configuraciones no existen en absoluto. Después de todo, son solo palabras y figuras sobre papel, no la realidad misma. Las organizaciones reales son enormemente complejas, mucho más que cualquiera de estas cinco configuraciones sobre papel. Lo que estas constituyen es una teoría, y toda teoría necesariamente simplifica, y por lo tanto distorsiona, la realidad." Este sistema (elegible o no por el lector) es perfectible y admite, asimismo, teorías alternativas, que uno puede preferir (con base en esa posibilidad de elección). A nuestro juicio, la riqueza de las descripciones y la simplicidad en su comprensión (valores que fueran contemplados por Mintzberg) desaconsejan su abandono.

2) La configuración representa un conjunto de factores que "traccionan" a las organizaciones en direcciones diferentes. La mayor o menor "fuerza" de cada factor de arrastre (muy gráficamente representada en el pentágono incluido en el Capítulo 13 - pag. 236-237), determinará la estructura resultante para cada organización, en cada momento de su historia. El predominio de alguno llevará a la organización hacia alguno de los tipos puros. Cuando dos o más factores de arrastre coexisten en un equilibrio relativo, el híbrido emerge naturalmente.

3) La transición hacia alguna forma pura, o hacia un híbrido, depende, en cada caso, del conjunto de variables vigente para cada organización también en cada momento. El modelo desarrollado permite justificarlas y eventualmente, explicarlas sin necesidad de encerrarlas como "atípicas".-

4) Como final, efectuaremos directamente la transcripción del penúltimo párrafo del Capítulo 13, conceptualizado por Mintzberg como su "Hipótesis final de efectividad organizacional", el cual resume, a nuestro entender, la esencia de nuestra propuesta:

"La estructuración efectiva a veces requiere la creación de una configuración nueva, una combinación original y sin embargo consistente de los parámetros de diseño y los factores situacionales. No toda organización puede crear toda una forma estructural nueva. Pero algunas, para ser realmente efectivas, deben hacerlo".

BIBLIOGRAFÍA

- * Jorge Luis Borges: *Ficciones. El jardín de los senderos que se bifurcan* (1941). Ed. Emecé.
- * Henry Mintzberg: *Diseño de Organizaciones Eficientes* (1983). Ed. El Ateneo.-
- * Richard L. Daft: *Teoría y Diseño Organizacional* (1998). Ed. Thomson.-