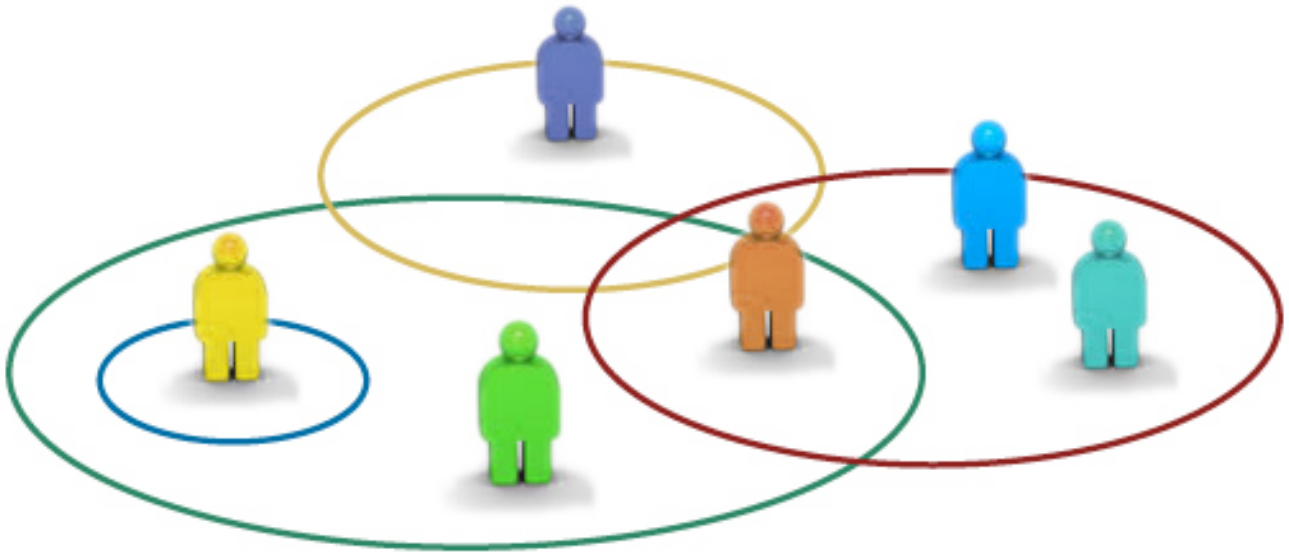


Este capítulo se publica bajo Licencia [Creative Commons BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)

Tema 7. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

De los conceptos estáticos de organización a los dinámicos

El término organización proviene del vocablo griego *órgano*. Etimológicamente, *órgano* significa “instrumento”, “herramienta”. Los filósofos le han dado un significado de “herramienta conceptual”, los músicos para identificar al instrumento de viento por excelencia, los anatomistas lo utilizan para denominar a los órganos vitales del cuerpo. Son constantes las descripciones anatómico-fisiológicas que hacen referencia a la metáfora grupal: así el cerebro dirige, el corazón es el gran motor, y cada parte del cuerpo viene a representar un rol social del grupo.



Formular una definición de organización es difícil. Las organizaciones son omnipresentes, están en todos los aspectos de la existencia humana: en el nacimiento, el crecimiento, el desarrollo, la educación, el trabajo, las relaciones sociales, la salud e incluso la muerte. De hecho, el mismo concepto de sociedad moderna civilizada se basa en la premisa de que las personas trabajan juntas en grupos formales e informales para realizar tareas que de forma individual no podrían llevar a cabo. En palabras de Hodge *“Quizá debido a que las organizaciones están en todos los sitios y a que nosotros estamos muy involucrados en ellas, pensamos poco en lo que realmente son y en cómo funcionan”*. (Hodge 2003)

Que la organización esté presente en todos los ámbitos de la vida, la convierte en objeto de estudio de diferentes ciencias. El desarrollo de la teoría de la organización es ecléctico ya que contiene conceptos, ideas e investigaciones que provienen de áreas tan diversas como son la Antropología, Economía, Ingeniería, Psicología, Sociología, Psicología y Ciencias Políticas, disciplinas que a lo largo del siglo XX principalmente, han aportado un cuerpo de conocimientos sólido a lo que hoy se conoce como teoría de la organización.

El profesor de psicología Schein enuncia una “definición preliminar” que responde a la teoría clásica de la organización, *“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división en el trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”* (Schein 1980). Sin embargo advierte que cuando se utilice una perspectiva de los sistemas y del desarrollo, *“tendremos que modificar sustancialmente la definición para que se ajuste a lo que podemos observar en todas las organizaciones que nos rodean”*. Así formula una definición dinámica de organización entendida como *“un sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios, que tratan de alcanzar y realizar metas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas”* (Schein 1982).

Siguiendo esta evolución del concepto dinámico de organización, Aguirre, propone considerarla como *“Un sistema interactivo que crea una cultura propia, a través de la cual el liderazgo coordina las diversas tareas, en situación abierta y contingente hacia el exterior, en cuyo medio trata de alcanzar una misión”* (Aguirre, 2004).

Desde una perspectiva antropológica, las aproximaciones actuales al grupo y a la interacción social de los homínidos evidencian la probabilidad de que el ser humano siempre hay vivido en grupos organizados y que tareas tales como cazar, recolectar, protegerse o el ocio se podían llevar a cabo de forma más eficaz y eficiente en estos grupos. Grupos de individuos trabajando juntos podían cumplir objetivos que en solitario no era posible. Las tareas más complicadas se dividían entre varias personas, y aquéllas que tenían conocimientos más especializados podían trabajar en las áreas que más encajaban entre el individuo y las necesidades del grupo. Podemos decir que la organización moderna es una ampliación de la especialización y la división del trabajo.

Breve historia de la Teoría de la Organización

Aunque el estudio sistemático de las organizaciones modernas comenzó con la Revolución Industrial, la historia del concepto de organización ha sido desarrollada principalmente en la

primera mitad del siglo XX y está objetivada en manuales académicos que agrupan las teorías de la organización entre clásicos, neoclásicos de la organización y los enfoques de los sistemas abiertos y la escuela de la contingencia.

La Escuela Clásica

Los escritores de temas organizativos que se agrupan bajo el encabezamiento común de la Escuela Clásica estudian estos temas desde enfoques diferentes. Frederick W. Taylor con su obra *Principles of Scientific Management* publicada en 1911, centra su estudio en la racionalización de los trabajos en los niveles inferiores de la organización, en cómo mejorar la eficiencia en la producción, y en la cualificación de los trabajadores hasta el grado más alto posible para su beneficio y mayor prosperidad de la compañía. Taylor creía que a los trabajadores se les motivaba principalmente con el dinero y que, debido a la importancia de la eficiencia, la dirección podría maximizar los resultados de los trabajos mediante un sistema de dirección científica.



F. W. Taylor

En la actualidad, el llamado Taylorismo es considerado como una de las ideologías básicas del capitalismo que enfatiza el racionalismo en la productividad y, por tanto, criticado por los movimientos sociales que reivindican los derechos de los trabajadores. Ya cuando Taylor expuso su filosofía ante un comité de la Cámara de los Representantes de los Estados Unidos, lo hizo en un ambiente hostil debido a que los representantes sindicales entendían que sus ideas conducirían a un exceso de trabajo y al despido de los trabajadores (Allen 1987?).

Henry Fayol publica en 1916 la monografía *Administration Industrielle et Générale* sus agudas observaciones sobre la administración, y mantiene que es posible desarrollar un conjunto de principios universalmente aplicables que se pueden usar para mejorar las prácticas directivas. Establece dos funciones directivas que son especialmente importantes, la coordinación y la especialización. Según Hodge hay una aceptación generalizada de que la coordinación se logra acogiendo a cuatro de sus principios. El principio escalar, que hace referencia a la distribución jerárquica de autoridad; el principio de unidad de mando, por el que los trabajadores deben responder sólo a un superior; el ámbito de control, que identifica el número óptimo de

subordinados que un superior puede controlar; y el cuarto, el principio de excepciones, establece que los asuntos rutinarios deben ser tratados por la escala jerárquica más baja para que la alta administración solucione problemas inusuales.



Henry Fayol

La segunda función, la especialización, se lograba según el principio de departamentalización según el cual las funciones similares deberían ser agrupadas. Fayol también fue el responsable de diferenciar entre las funciones de línea y funciones de staff.

Max Weber (1921) es considerado el autor más influyente de su época a través de su monumental trabajo, la burocracia como forma ideal de la organización. La organización burocrática, es precisa, estructurada, impersonal, continua e independiente. Para Weber:

“La fuente principal de administración burocrática reside en el papel del conocimiento técnico (...) La administración burocrática significa, fundamentalmente, el ejercicio del control en base al conocimiento, Este es el rasgo estrictamente racional (...) la burocracia es superior en cuanto a conocimiento, incluyendo tanto el conocimiento técnico como el conocimiento del hecho concreto”

Para entender las ideas de Weber sobre la burocracia hay que partir de su teoría del poder, es decir, de la legitimación de imponer sobre los subordinados unas reglas. Esta legitimación puede ser triple: carismática, tradicional y legal.



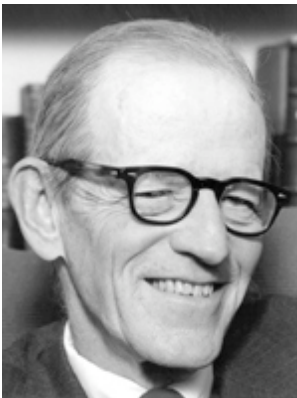
Max Weber

Los fundamentos de las teorías clásicas, pese a entrar en decadencia por su énfasis en una estructura racional de autoridad y al intento de desarrollar una única forma de dirigir, han servido de inspiración y en algunas aún se mantienen, en las organizaciones sanitarias actuales.

El Periodo Neoclásico

El periodo neoclásico (1925-1965) comprende tres enfoques principales en el diseño de la organización: la escuela de las relaciones humanas y las teorías del grupo; los modelos humanistas y las teorías del individuo, y, finalmente, los sociotécnicos.

El enfoque de las relaciones humanas de las organizaciones exploraba el papel de los grupos y los procesos sociales en las organizaciones. Es de destacar los estudios realizados por Elton Mayo y sus colaboradores en Hawthorne, una factoría de la Westwern Electric Company de Ohio. En estos estudios los autores indagaban los puntos de vista de una dirección científica orientada hacia la eficiencia y la racionalidad del trabajo. En cambio, descubrieron que las interacciones de grupos y el clima social del trabajo también eran importantes para su rendimiento. De las diferentes etapas en que podemos clasificar estos estudios que se desarrollaron a lo largo de diez años, destacamos la etapa antropológica (1931-1932), en la que se inicia el estudio de la cultura organizacional, etapa que se interrumpe por los efectos de la depresión económica.



Elton Mayo

Warner, colaborador antropólogo de Mayo, centró sus trabajos en la relación de los elementos comunitarios extraorganizacionales que influyen en el comportamiento individual y colectivo del trabajador. En su obra *Los sistemas sociales de la factoría moderna* (1947) incide en una inicial consideración de lo que más tarde ha de llamarse cultura organizacional.

Aguirre sostiene que la llamada Escuela de Chicago (Mayo, Warner, White, Chapple, Arensberg, Sayles y otros) tuvo como mérito el entender el comportamiento informal de la organización, el interactivo dentro del grupo laboral primero, y luego entre trabajadores y directivos, entre los sindicatos y la dirección. Entendieron que la organización debe ser estudiada como redes de interacción.

Los teóricos del grupo (Lewin, Lippitt, Katz y otros) investigaron el liderazgo concluyendo que tanto en las organizaciones autocráticas como en las democráticas la productividad podía ser igual de alta, sin embargo en las segundas, la comunicación era más fluida y se propiciaba un clima cooperativo que favorecía la participación e integración en el trabajo.

Los teóricos del individuo, sobre todo humanistas y económicos, centran sus análisis sobre la organización a través de su protagonista, el individuo, que piensa, siente, que decide y se compromete.

Desde la posición humanista de Maslow y de algunos teóricos del individuo en la organización como McGregor, creen que la persona es capaz de autoafirmarse creativamente, desarrollando sus potencialidades internas. Esa potencialidad puede desarrollarse mediante la motivación, la educación o la cultura. Maslow afirma que la organización falla porque la dirección y el control son métodos inútiles para motivar a las personas, cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas, y las del ego y la autorrealización son predominantes. McGregor enuncia sus teorías X e Y, como figuras antagónicas en la organización.



Abraham Maslow

Los modelos económicos de March, Simon, Barnard y otros entienden al individuo como un elemento de la organización que procesa información y que toma decisiones y se implica. March y Simon entienden la organización como un conjunto de individuos que toman decisiones desde una cantidad limitada de información, por lo que sus decisiones más que óptimas serán, como mucho

satisfactorias. Por su parte Barnard en su teoría del equilibrio, plantea el hecho de que las personas permanecen y colaboran en la organización si las satisfacciones que obtienen les compensan, lo que él denomina equilibrio interno; esta compensación debe ser recíproca a la satisfacción que la organización obtiene de él, denominado equilibrio externo.

Los enfoques sociotécnicos parten de un concepto dual de la organización, conformada por un subsistema tecnológico y uno social y ambos se retroalimentan entre sí. Desde las investigaciones de Walker y Guest recogidas en su obra *The Man on the Assembly Line* (1952) sobre cadenas de montaje, se puso de manifiesto que las máquinas pueden modificar la conducta laboral y que cierta tecnología puede dificultar la producción humana, puesto que un trabajo simple, repetitivo y monótono puede crear fatiga psíquica aunque no comporte fatiga física.

La Teoría General de Sistemas y la Escuela de la Contingencia

Desde la teoría general de sistemas Kast, Rosenzweig y Kahn entre otros, trabajaron desde la perspectiva de analizar la organización como un sistema abierto al entorno, a la vez que desmembraron la organización en subsistemas interrelacionados entre sí. Los sistemas abiertos procesan información exterior, importan energía, devuelven productos que a su vez provocan nuevos *inputs*. El ciclo *input- transformación-output* permite a la organización su mantenimiento vital. Los *inputs* y *outputs* representan los puntos críticos del sistema porque representan la interconexión de la organización con el entorno externo, mientras que la transformación expresa las capacidades de procesamiento, en donde se encuentran las actividades más importantes.

El enfoque de sistemas abiertos expresa el alto grado de complejidad que tienen las organizaciones. Y este enfoque abre la puerta a considerar a considerar el contexto con el que se enfrenta cada organización. Así nace la teoría de la contingencia, que afirma que no existe la mejor manera ni más apropiada de estructurar a todas las organizaciones. La estructura mejor adaptada depende del contexto con el que se encuentre la organización.

La Escuela de la Contingencia a través de los estudios de Lawrence y Lorsch entre otros, mantiene entonces que las relaciones entre las características organizativas especialmente las relaciones entre estructura y tamaño, tecnología y entorno, son contingentes o dependientes de la situación o contexto. Hodge (2011) sostiene que los teóricos de la contingencia rechazan el modelo único organizativo propuesto por los teóricos anteriores. La premisa básica de las teorías de la contingencia es que las diferentes configuraciones estructurales son adecuadas para condiciones contextuales distintas. Se interpreta que hay que evaluar las condiciones contextuales y seleccionar la estructura apropiada y el diseño de la organización.



Paul Lawrence

Perspectivas contemporáneas

En los años ochenta y noventa han surgido formas novedosas de observar la organización. Dentro del enfoque económico de la organización existen cuatro perspectivas: la teoría de agencia, la teoría institucional, las perspectivas ecológicas y la holística o cultura de las organizaciones.

Según la teoría de agencia (Fama, 1980) los intereses principales de los directivos, llamados *principales* y de los trabajadores, llamados *agentes*, son esencialmente diferentes. Los directivos buscan maximizar los beneficios haciendo más eficiente la organización. Los agentes por otro lado, intentan minimizar sus esfuerzos y maximizar su remuneración. Para proteger sus intereses los directivos utilizarán varias formas de contratos y de organización para asegurarse que sus agentes lleven a cabo sus trabajos.

Los teóricos institucionales argumentan que la realidad social está construida por miembros organizativos. Sus enfoques se centran en las similitudes entre las organizaciones. En lugar de proceder evaluando un problema racionalmente al detalle, los miembros organizativos se centran en presiones sociales que se ajustan a creencias convencionales e institucionalizadas. El resultado es que quienes dirigen tienden a imitar prácticas pasadas y experiencias con éxito en otras organizaciones. (Powell, DiMaggio, 1991)

Son dos las perspectivas ecológicas que tratan los grupos en las organizaciones: la ecología de la comunidad (Astley, 1985) y la ecología de la población (Aldrich, 2007). Los enfoques de la ecología de la comunidad sobre las organizaciones suponen que los grupos pueden trabajar juntos para controlar la incertidumbre en sus entornos. Grupos con un frente unido pueden influir en las intervenciones del gobierno mediante grupos de poder. Los ecologistas de la población sugieren que los esfuerzos por controlar la incertidumbre del entorno pueden ser poco efectivos. Esta perspectiva establece simplemente que las organizaciones no pueden, en general, determinar todas las amenazas importantes del entorno que se necesitan para ser gestionadas. En cambio, es

el entorno el que selecciona los tipos de organizaciones que persistirán a largo plazo. Así pues, la ecología de la población se centra en los nacimientos y fallecimientos organizativos.

Los enfoques culturales, a diferencia de los anteriores, centran su atención tanto en la estructura formal como en los aspectos informales de la organización (Smircich, 1983) (Martin, 1992). La cultura es el resultado de ideologías organizativas que producen normas, valores y creencias de las personas. Son estas normas, valores y creencias las que impulsan y dirigen las acciones de la personas dentro de la organización y las que proporcionan las razones de estas acciones.

La organización profesional

A las organizaciones cuyo trabajo suele ser estable, dando pie a un comportamiento predecible, normalizado pero a su vez complejo debiendo así ser controlado directamente por quien lo realiza de modo que la organización recurre al único mecanismo de coordinación que permite la normalización de habilidades a la vez que la descentralización, Mintzberg (1984) lo denominó *burocracia profesional*.

Esta configuración estructural es frecuente en universidades, hospitales o centros escolares. Todas cuentan con las habilidades y los conocimientos de los profesionales operativos para funcionar; todos producen productos y servicios normativos.

La *burocracia profesional* contrata a especialistas debidamente preparados y adoctrinados para lo que Mintzberg denomina su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un control sobre su propio trabajo. Este control implica que el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas, pero con estrecho contacto con su clientela. El sistema funciona porque todos saben que los demás tienen idea de lo que está pasando. Pero, por normalizados que estén los conocimientos y las habilidades, su complejidad garantiza que se siga teniendo una considerable libertad de acción a la hora de aplicarlos. Nunca habrá dos profesionales que los aplique de forma idéntica.



Henry Mintzberg

Mintzberg explica que la preparación y el adoctrinamiento constituyen un asunto complicado en la burocracia profesional. La preparación inicial se recibe durante varios años en la universidad o instituciones especializadas donde las habilidades y conocimientos de la profesión serán formalmente programados. Pero en muchos casos ello sólo representa una primera etapa, que aun siendo la más importante, va seguida de un largo periodo de preparación práctica en donde se aplican los conocimientos formales y se perfecciona la práctica de las habilidades bajo la estricta supervisión de miembros de la profesión. Una vez concluido dicho proceso, la asociación profesional suele examinar al candidato para determinar si dispone de las habilidades, las normas y los conocimientos necesarios para introducirse en la profesión.

En el estudio de la *burocracia profesional* Mintzberg describe sus características. Las normas surgen fuera de su estructura, en las asociaciones autogestionadas por sus colegas, por lo que la autoridad es de naturaleza profesional; la dificultad para medir sus outputs, (imaginemos a un planificador que intenta definir una cura o una intervención educativa de promoción de la salud); el alto grado de autonomía profesional concede al profesional la libertad de no tener que responder a órdenes directivas y poder consultar continuamente a sus colegas.

En el núcleo de operaciones, la parte central de la burocracia profesional, el trabajador tiene dos tareas básicas: categorizar la necesidad del cliente de acuerdo con una contingencia, indicando así el programa normativo que habrá de utilizar (diagnóstico), y aplicar dicho programa. Este “encasillamiento” simplifica enormemente el proceso: se categoriza y encasilla a las personas porque se necesitarían recursos inmensos para tratar cada caso como si fuera singular y requeriría un análisis exhaustivo. Esto permite, al igual que los estereotipos elaborar categorías que evitan la toma de decisiones continuas. Este proceso de encasillamiento no niega la existencia de incertidumbre en la atención a un cliente y es el principal motivo por el que se precisa una considerable libertad de acción.

Todo lo anterior, indica que la estructura está sumamente descentralizada, tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. El poder profesional deriva de que, por una parte, es demasiado complejo para poder ser supervisado por directivos y, por otra, existe una fuerte demanda de sus servicios. El profesional suele identificarse más con su profesión que con la organización donde la practica y su promoción no está tanto relacionada con la ascensión en una escala administrativa como con el progreso profesional, o la capacidad de hacer frente a problemas profesionales cada vez más complejos. (Beyer, Lodahl, 1976).

En su estructura administrativa, los profesionales no sólo controlan su propio trabajo, sino también ansían su control colectivo de las decisiones administrativas que les afectan, decisiones correspondientes a la contratación de colegas, a la promoción de algunos de ellos, o a la distribución de recursos. Para controlar estas decisiones, es preciso el control de la línea media de la organización.

Lo que surge a menudo en la *burocracia profesional* son dos jerarquías administrativas paralelas: una ascendente para los profesionales, y otra, descendente, para el *staff* de apoyo.

En la jerarquía profesional, el poder corresponde al carácter del experto; se tiene influencia según las habilidades y los conocimientos de que se disponga. Ello no impide sin embargo que se cree entre ellos una jerarquía, pero se exige que ésta refleje la experiencia y destreza del profesional.

En la jerarquía no profesional, el poder depende del puesto administrativo; se saluda a los galones no a la persona. La situación es la que había descrito Weber.

Pero las investigaciones indican que la orientación profesional hacia el servicio y la orientación burocrática hacia el cumplimiento disciplinado de los procedimientos representan planteamientos contrarios del trabajo, creando a menudo conflictos en las organizaciones.

Que en la organización profesional el trabajo operativo de la misma esté dominado por trabajadores cualificados que emplean métodos o procedimientos que, si bien son difíciles de aprender, están bien definidos. Esto da lugar a una situación compleja y estable al mismo tiempo: lo suficientemente compleja como para requerir procedimientos que sólo pueden aprenderse a través de una amplia formación pero que son lo suficientemente estables como para que su empleo pueda normalizarse. (Mintzberg 1999)

Mintzberg en un análisis detallado de la toma de decisiones, evidencia que las organizaciones profesionales se distinguen por el hecho de que establecer la misión principal, es decir, los servicios que se ofrecen y a quiénes se ofrecen, se deja en buena parte al juicio del profesional. Esto no significa que la autonomía sea absoluta, ya que hay una limitación a la misma, sutil pero importante. El motivo por el que el profesional puede decidir por sí mismo es porque su periodo formativo garantiza que, en términos generales, sus decisiones serán aceptadas por el resto de la comunidad profesional de su especialidad, es decir, su libertad profesional se convierte en control profesional. Así, cuando se emplea el concepto "criterio profesional", queremos decir que si bien la opinión puede ser un modo de decisión, se trata de opinión informada sobre la que la formación en determinada profesión y la pertenencia a la misma ejerce una poderosa influencia.

Estas características hacen que las estrategias, entendidas como las pautas de acción, adopten un significado distinto en la organización profesional, y que el concepto tradicional de planificación

fracase una y otra vez cuando se elige como modelo imperativo (Mintzberg 1999). Así nos encontramos con distintos procesos a la hora de elaborar una estrategia, que tienen como resultado estrategias muy diferentes, si las comparamos con las estrategias de las organizaciones convencionales. Además hay una gran cantidad de personas que participan en su elaboración: gestores, profesionales, tanto individual como colectivamente, de forma que las estrategias que resultan pueden estar muy fragmentadas.

En su conjunto, existe una dualidad manifiesta: por un lado, la fragmentación de las actividades y la influencia de profesionales individuales, no favorecen que se produzcan grandes reorientaciones en la estrategia, tienden a la estabilidad, y por otro, a un nivel más restringido, el cambio siempre está presente. Dentro de las diminutas categorías, los servicios están sujetos a constantes cambios, los procesos se diseñan de nuevo constantemente, y la clientela cambio con una gran frecuencia. Así pues, la organización profesional es, paradójicamente, muy estable en su nivel más amplio, y está en un estado de constante cambio en su nivel más restringido.

En estas mismas características propias es donde también radican los principales problemas de la organización profesional. Debido a que no hay una forma clara y sencilla de controlar el trabajo, aparte del control que la propia profesión ejerce, no hay ningún modo de corregir las deficiencias que los profesionales deciden pasar por alto. Mintzberg distingue tres tipos de problemas: de coordinación, de discreción y de innovación.

La única forma en la que la organización profesional puede coordinar eficientemente su núcleo de operaciones es a través de la normalización de los conocimientos y habilidades. No obstante, este mecanismo de coordinación es impreciso y ambiguo, con lo cual no satisface muchas de las necesidades que surgen. Entre ellas, está la necesidad de coordinar el trabajo de los profesionales con el del personal de apoyo. A los profesionales les gusta dar órdenes; esto puede hacer que el personal de apoyo se encuentre atrapado entre el poder vertical de la autoridad de línea y el poder horizontal del conocimiento profesional. Otra necesidad primordial es lograr que haya coordinación entre los propios profesionales. Aunque el proceso de categorización fomenta la identidad de grupo, inevitablemente hay cosas que se cuelan entre las grietas que hay entre las distintas categorías.

El establecimiento de una clasificación plantea otro gran problema, ya que en su mayor parte se basa en la discreción (sensatez) de profesionales específicos, cuyos conocimientos y habilidades, independientemente de lo normalizados que estén, requieren un importante grado de lucidez y discernimiento. El empleo de dicha discreción funciona muy bien cuando se trata de profesionales competentes y concienzudos, pero hace estragos cuando éstos no lo son.

Hay dos factores que influyen en este problema: que los profesionales son reacios a actuar en contra de sí mismos, y la dificultad intrínseca que encierra la evaluación o medición del producto del trabajo profesional.

La discreción también permite que los profesionales puedan ser leales a su profesión y no al lugar donde están practicándola. Pero las organizaciones profesionales necesitan esa fidelidad para que el conjunto de sus estrategias se vea apoyado.

En la organización profesional, las grandes innovaciones también dependen de la colaboración. La propuesta de nuevos cambios debido a la complejidad de los procesos colectivos, pueden producir resistencia. Después de todo, se trata de burocracias profesionales, estructuras diseñadas para perfeccionar programas previamente establecidos en entornos estables.

Los problemas relacionados con la innovación dentro de una organización profesional tienen su origen en el pensamiento convergente, en el razonamiento deductivo del profesional que concibe una situación específica como un concepto general. Ello significa que los problemas que vayan surgiendo tienen que integrarse en categorías ya establecidas tal y como ilustra Spencer.

En nuestros tres hospitales, a todos los pacientes que tengan complicaciones manifiestas o que corran el riesgo de morir (...) se les envía a una oficina central con una descripción narrativa de la secuencia de los acontecimientos, acompañada de informes que varían en extensión, entre un tercio y una página entera. Entre seis y ocho de dichos casos se estudian en las conferencias semanales sobre mortalidad y morbilidad, que duran una hora incluida la presentación del cirujano y los ruegos y preguntas de los asistentes. (Spencer 1976, Cfr. Mintzberg, 1999: 577)

El hecho es que tanto las soluciones innovadoras requieren un razonamiento inductivo, es decir, se debe inferir una solución nueva de naturaleza general a partir de experiencias concretas. Y ese tipo de pensamiento divergente rompe con las clásicas rutinas y normas, en lugar de perfeccionar las ya existentes. Esto choca con la forma en que está diseñada la organización profesional.

Mintzberg analiza las respuestas que la organización da para resolver estos problemas y concluye que, ni la supervisión directa funciona en trabajos complejos, ni la implantación de medidas de rendimiento favorece la efectividad del trabajo. Cree, sin embargo, que la solución parte del reconocimiento del trabajo del profesional por lo que es. El cambio dentro de las organizaciones profesionales llega a través de un proceso lento, corrigiendo primero y modificando después la forma en que se actualizan los conocimientos.