



Psicoperspectivas

ISSN: 0717-7798

revista@psicoperspectivas.cl

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Chile

PUCHEU, ANDRÉS  
RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA EN EL SELF Y EL MODELO DE MECANISMOS DE  
COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG  
Psicoperspectivas, vol. 9, núm. 1, 2010, pp. 158-180  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Viña del Mar, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171014431009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA EN EL SELF Y EL MODELO DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG

ANDRÉS PUCHEU (\*)

Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile

### RESUMEN

Se describen elementos que interactúan en el funcionamiento del *self* y los mecanismos de coordinación organizacional descritos por Mintzberg, estableciéndose similitudes entre los componentes de ambos modelos. La observación de que los cambios en el funcionamiento de organizaciones en las que los mecanismos de coordinación predominantes son la supervisión o la estandarización de procesos y que deben pasar a combinaciones en las que predominan el ajuste mutuo y la estandarización de habilidades, como ocurre en el caso de empresas de propiedad familiar o burocracias fordianas que deben evolucionar a burocracias profesionales o gestión por proyectos, permite señalar elementos a considerar en el diseño de intervenciones.

### PALABRAS CLAVE

*self*; estructura organizacional; desarrollo organizacional

## RELATIONS BETWEEN THE STRUCTURE IN THE SELF AND THE MODEL OF ORGANIZATIONAL COORDINATION MECHANISMS OF MINTZBERG

### ABSTRACT

This work describes a typology of structural elements in the *self* and relates it to Mintzberg's coordination mechanisms theory. Some relationships and similarities are established among both models. The observation of the changes in the functioning of organizations in which the predominant mechanisms of coordination are supervision and processes' standardization and which must evolve into combinations of mutual adjustment and standardization of skills, as it happens in the case of family companies or state owned organizations that implement professionalization processes, allows indicating elements to consider in the design of interventions.

### KEYWORDS

*self*; organizational structure; organizational development

### RECIBIDO

11 Noviembre 2009

### ACEPTADO

26 Marzo 2010

### CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO:

Pucheu, A. (2010). Relaciones entre la estructura en el *self* y el modelo de mecanismos de coordinación organizacional de Mintzberg. *Psicoperspectivas*, 9 (1), 158-180. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

### \* AUTOR PARA CORRESPONDENCIA:

Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Correo de contacto: [apucheu@uc.cl](mailto:apucheu@uc.cl).

DOI:10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE1-FULLTEXT-8

ISSN 0717-7798

ISSNe 0718-6924

Idealmente, se esperaría que los procesos de diagnóstico permitieran escoger el o los ámbitos de análisis que resultan útiles para predecir el curso de los acontecimientos y, consecuentemente, programar las actividades que se requieren para que los resultados sean los deseados. Con este fin, es necesario identificar los elementos y relaciones que mantienen el estado o tendencia que se desea intervenir, buscando, hasta donde sea posible, las relaciones que permiten integrar fenómenos y realizar acciones lo más coherentes posibles. Pensando en lo anterior, en este ensayo se presentan algunas relaciones entre los sistemas identificables en el ámbito del funcionamiento individual y la taxonomía de mecanismos de coordinación organizacional establecida por Henry Mintzberg (1997), lo que a su vez permitiría observar algunas relaciones entre los procesos de cambio personal y organizacional que hoy asociamos a las ideas de modernización, horizontalización, gestión por proyectos y otras que hacen alusión a los cambios en los mecanismos de coordinación organizacional.

Lamentablemente, en los límites de un artículo no es posible realizar la revisión que sería necesaria para exponer una teoría comprensiva sobre los diversos aspectos del *self* asociados a su representación, evolución y relaciones que pudiera ser comparada directamente con la teoría de Mintzberg. Sin embargo, dado que la idea de *self* tiene, como muchos constructos en psicología, diversas interpretaciones, es necesario puntualizar al menos algunos elementos que constituyen la definición de *self* utilizada en este trabajo. El primer elemento es que asumiremos que la idea de *self* se refiere a la estructura que permite el funcionamiento de un individuo, pero que la distinción entre el individuo y el sistema social sólo es efectiva con fines de análisis, ya que en la práctica los procesos que constituyen el *self* están integrados en los vínculos existentes entre sujetos (Shea, 2003). Adicionalmente y siguiendo los postulados de la teoría de identidad social (Hogg, 2005), la idea de *self* individual, tanto en relación a identidad como estructura de funcionamiento, es más útil y observable cuando el comportamiento presente o pasado del sujeto es lo suficientemente rígido o distintivo como para que sea discriminable de la historia colectiva o la estructura grupal u organizacional (Brewer, 2005). En términos prácticos, esto significa que sujetos más flexibles tenderán a asumir las demandas de los roles, integrándose en la estructura grupal con una menor grado de diferenciación de sus estilos particulares (Bennis y Sheppard, 1956).

Un segundo elemento que se asume sobre el *self* es que su funcionamiento integra los procesos atribucionales, incluyendo la auto observación, con otros múltiples proce-

tos psicofísicos que sostienen a los anteriores y el resto de la actividad. Esta fue enunciada por Williams James (Linville y Carlston, 1994) y nos permite comprender al *self* como un sistema dinámico, en continuo incremento de su complejidad y, en condiciones favorables, en continua autodeterminación (Mischel y Morf, 2005). Las implicancias de esta idea se observan en el trabajo de Kegan sobre la evolución del *self* y sus relaciones con el cambio social y las relaciones de liderazgo, lo que se puede sintetizar señalando que la creciente complejidad del sistema social hace necesario que el *self* de los sujetos alcance un alto grado de autoconciencia respecto a la naturaleza de los discursos, procesos afectivos y relaciones que lo constituyen, de manera de orientar su desarrollo en tanto sistema de vínculos con ideas y sujetos (Kegan, 1982; Kegan y Lahey, 2009; Wagner et al., 2006).

El tercer elemento a considerar es que la idea de *self* no se refiere a una entidad homogénea, sino que un sistema de *selves* que no necesariamente funcionan de manera similar (Rest en Evans, Forney y Guido-DiBrito, 1998; Clark y Dirkx, 2000). Así, podría suceder que un sujeto funcione integrando discursos de manera post formal en un ámbito de acción laboral y que, al mismo tiempo, opera de manera formal e incluso literal respecto a contenidos de su identidad o religión. En lo que respecta solamente a contenidos de la identidad, se han reportado casos en los que los sujetos incluso buscan incongruencia con fines adaptativos (Schachter, 2004), lo que puede ser explicado al observar diversos trabajos que muestran como los sujetos deben adaptarse a la incongruencia en los discursos sobre la realidad existentes en las organizaciones en las que participan (Dawson y Buchanan, 2005; El-Sawad, Arnold y Cohen, 2004; Kreiner, Hollensbe y Sheep, 2006; Whittle, 2005).

El cuarto elemento es la observación de que los distintos ámbitos del sistema social cuentan con grados diversos de estandarización. Así, el nivel de homogeneidad en comportamientos asociados a los elementos formales del trabajo es en general bastante mayor que en los otros ámbitos y puede llegar a estar formalizada en extensas descripciones los roles y procesos asociados. que en la expresión del afecto en contextos informales y, a su vez, estos están relativamente más estandarizados que la expresión y representación de comportamientos considerados tabú, como algunos ámbitos de la sexualidad y la agresión, por dar un ejemplo de ámbitos en los cuales habitualmente los sujetos deben construir representaciones sobre la actividad con relativamente poco o ningún apoyo. Esto obviamente genera mayores posibilidades de fragmentación e inhibición del desarrollo.

Hechas estas distinciones y, para efectos de simplicidad, en los párrafos siguientes nos referiremos al *self* usando la palabra individuo, asumiendo como supuesto la heterogeneidad de sus componentes y el hecho de que los estilos personales sólo se observan en interacciones con relativamente baja estructuración social.

### Estructura en el *Self* o "Individuo"

La idea de *self* es utilizada para aludir al conjunto de procesos que permite y constituye el comportamiento individual. En este sentido, Gordon (1983) define *self* como:

Un proceso complejo de continua actividad interpretativa, donde se producen simultáneamente el flujo del proceso de conciencia (a la vez reflexivo y no reflexivo, incluyendo percibir, pensar, planear, evaluar, escoger, etc.) y el conjunto resultante de auto concepciones (El sistema especial de significados auto referidos disponibles para esta conciencia activa) (p. 256).

En ésta y otras definiciones se enfatiza la complejidad y carácter vincular del *self* respecto a los objetos de percepción, pensamiento o acción física (Andersen y Chen, 2002; Aron, Aron, Tudor y Nelson, 1991). Asimismo, también se ha planteado que los procesos atribuidos al individuo existen en y debido a la actividad social (Gerth y Mills, 1953).

A continuación describiremos tres subsistemas implicados en el funcionamiento del *self*. El primero es el conjunto de procesos incluidos en las interacciones entre individuos y, entre individuos y objetos; el segundo es el sistema de discursos que permite la descripción, análisis y control de la actividad y, en tercer lugar, los mecanismos de control social que permiten la protección y ajuste contextual de los dos primeros sistemas.

El primer subsistema está compuesto por las interacciones físicas que ocurren en el organismo y, entre éste y otras entidades. Puede ser abordado conceptualmente tanto desde los procesos y artefactos asociados, como desde las habilidades ejecutadas por los individuos y vínculos en los que éstos participan. Al iniciar el análisis desde la primera opción, se puede observar que desde el punto de vista de la recurrencia, los procesos se ubican en un continuo que tiene en un extremo a los procesos estables, en los que se repiten invariablemente las secuencias de actividades, tal como una línea de montaje y en otro a los procesos adhocráticos, en los que se construyen acciones nuevas, especialmente ajustadas a la actividad, tal como ocurriría en un proceso

# RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA EN EL SELF Y EL MODELO DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG

de análisis estratégico o creación artística. Como intermedio aparecen procesos variables, en los que las secuencias pueden ser alteradas, pero manteniendo actividades o habilidades que son ejecutadas con mayor o menor discrecionalidad. Ejemplos de este tipo de proceso son las labores de cuidado, enseñanza-aprendizaje o terapia, donde los sujetos deben aplicar técnicas en base a procesos de análisis y secuencias que varían de caso en caso (Ver tabla 1).

**Tabla 1**  
Taxonomía de procesos desde el punto de vista de la estabilidad

Tipo de proceso	Estable	Variable	Adhocrático
Características			
<b>Ejemplo</b>	Línea de montaje, interacciones ritualizadas, respuestas automáticas	Procesos de cuidado, servicio, enseñanza u otras relaciones entre individuos.	Diagnóstico, generación de estrategias o creación artística
<b>Descripción</b>	Estandarización de las acciones y su secuencia	Se estandariza la habilidad o acción, pero no la secuencia	Se combinan habilidades o modelos mentales para generar productos novedosos o adecuados a una demanda específica
<b>Predomina en:</b>	Burocracias mecánicas, organizaciones formalizadas	Burocracias profesionales, organizaciones informales	Adhocracias o grupos flexibles

Fuente: elaboración propia

Al establecer relaciones entre los tipos de proceso y el tipo de memoria involucrada en su ejecución, se aprecia que a los procesos estables se asocian predominantemente a la memoria procedural, incluyendo respuestas condicionadas, procesos de inhibición, automatismos y emociones, todos los cuales están involucrados en las respuestas estandarizadas asociadas a habilidades sociales básicas, destrezas operativas e incluso algunas actividades técnico profesionales relativamente complejas, tales como: digitar o conducir. Dentro de este grupo tienen particular importancia las respuestas incluidas en la categoría de emoción, que permiten la una mayor eficiencia en el ajuste social y la toma de decisiones (Martínez-Selva, Sánchez-Navarro, Bechara y Roman, 2006). Desde el punto de vista teórico, se puede señalar que si bien no se cuenta con

una definición capaz de dar cuenta de las complejidades involucradas en su generación, desarrollo y expresión, se plantea que los procesos integrados en la emoción abarcan fenómenos neurofisiológicos, motores-expresivos y experienciales (Fernández-Abascal, 2002; Damasio, 2001) y que, desde el punto de vista de su expresión, las emociones han sido descritas como estados vivenciales que impulsan y encuadran la experiencia, influyendo en el razonamiento (Lerch, 1971). Desde el punto de vista de su relación con la capacidad volitiva y a partir de los trabajos de LeDoux (2000, 2003), se entiende que miedo y ansiedad serían la expresión de la capacidad de las amígdalas para inhibir el funcionamiento de la función ejecutiva a través de inervaciones que no requieren del proceso de integración cortical asociado a la generación de percepciones conscientes. Al mismo tiempo, las emociones también actúan como prueba de que aquello que los sujetos piensan o perciben es real (Damasio, 2001). Esta segunda función de las emociones es clave en la toma de decisiones, ya que a través de la confirmación emocional de la “materialidad” de lo percibido, se orienta la toma de decisiones, simplificando los procesos de análisis y atenuando los posibles conflictos entre opciones que pueden ser de difícil discriminación conceptual (Martínez-Selva et al., 2006).

Los procesos variables, en los cuales pueden ser estandarizadas las actividades o técnicas aplicadas, pero no su secuencia o duración, requieren de una mayor integración entre las funciones asociadas a memoria procedural y las funciones de razonamiento y memoria declarativa. Esto, ya que los procesos variables requieren de control volitivo y construcción de pautas de acción. Finalmente, los procesos de tipo adhocrático implican, predominantemente y -como se propone por autores de los ámbitos de psicología de la inteligencia (Stenberg, 2008; Gardner, 2005) y las neurociencias (Pineda, 2000; Tirapu-Ustárrroz, Muñoz-Céspedes y Pelegrín-Valero, 2002)- de procesos de análisis e integración asociados al uso de razonamiento y memoria declarativa, a la vez que un relativamente bajo nivel de emociones que afecten los procesos reflexivos.

El segundo subsistema es el constituido por los discursos asociados a la descripción y validación de la “realidad percibida por los individuos”. Desde el punto de vista de su relación con los afectos y la estabilidad del funcionamiento del *self*, se puede señalar que una función clave de los discursos, incluyendo a la identidad, los discursos establecidos como sentido común autoevidente y las ideologías políticas o religiosas, es la justificación de las respuestas de asco, miedo o pena como adecuadas a ciertos roles o situaciones. Esto su vez inhibe el pensamiento sobre los elementos que gatillan estas

respuestas emocionales. Tal justificación permite que los sujetos limiten su exposición directa a los objetos, lo que hace que la respuesta emocional sea menos utilizada y, por ende, se minimice la desensibilización. En el ámbito organizacional encontramos ejemplos de lo anterior en los discursos de honor y patriotismo ante los actos catalogados de “deslealtad” o “cobardía”. Éstos impiden pensar y analizar los motivos del traidor o cobarde. Una segunda función relacionada a lo anterior es la reiteración del sentido común, que se puede apreciar en el uso de lugares comunes y frases artefactadas que limitan el razonamiento. Ejemplos de esta función aparecen al observar las reiteraciones de ideas fragmentadas o generalizaciones del tipo “todos los empleados son iguales”. En éstas, la familiaridad con la idea lleva a que los sujetos las utilicen como si fuesen autoevidentes. Ahora bien, tanto los discursos como las respuestas emocionales tienden a degradarse debido a las reconceptualizaciones necesarias para integrar ideas, la desensibilización producida por el uso o por la influencia de otros sujetos con ideas o emociones diferentes.

Desde el punto de vista de los contenidos y siguiendo la taxonomía de Gardner (2005), los discursos están compuestos por ideas, conceptos, historias, teorías y habilidades. De acuerdo a este autor, las ideas serían contenidos mentales de diversas índoles, asociadas al establecimiento de relaciones o cualidades; los conceptos indicarían cualidades concretas o abstractas asociadas a grupos de entidades; las historias describen eventos que se desarrollan en el tiempo y su aprendizaje permitiría asumir puntos de vista y establecer relaciones complejas entre elementos; las teorías incluirían explicaciones más formalizadas sobre las relaciones entre elementos, incluyendo explicaciones y predicciones específicas. Finalmente, la idea de habilidad refiere a procedimientos que los sujetos pueden activar voluntaria e involuntariamente y que permiten la ejecución de funciones. Las habilidades pueden ser aprendidas de manera involuntaria y, en algunos casos, no están representadas en el lenguaje (Gardner, 2005).

El tercer subsistema está compuesto por los vínculos en los que participa el individuo. Este subsistema cuenta con la capacidad, a través de los procesos de influencia implicados en los vínculos, de reforzar, reparar o reconceptualizar los discursos y procesos afectivos mencionados anteriormente. Estas operaciones se realizan a través de una serie de mecanismos. Éstos pueden ser ordenados en un continuo que va desde el extremo del tabú y la coerción, hasta el otro extremo situado en los procesos de construcción conjunta de discursos que permiten la integración o coexistencia de los diver-



sos discursos, creencias e ideas que componen el pensamiento de los individuos. En el extremo de coerción encontramos las prohibiciones legales y religiosas respecto a ciertos comportamientos que se expresan como sanciones aplicadas por medio de vínculos de supervisión.

Ahora bien, siguiendo a Berger y Luckmann (2003), en la medida que la coerción es evidente, su efecto es limitado y costoso, por lo que la principal responsabilidad por el mantenimiento de los discursos sobre la realidad recae en los hábitos y rituales confirmatorios, siendo los procesos de diálogo el mecanismo a través del cual se puede elaborar modelos o teorías que explican los desajustes y justifican fenómenos de amplitud limitada. Es ilustrativo observar que ya Ortega y Gasset (1976) planteó que estos discursos articuladores -las ideas-, son esencialmente precarios y que su uso induce a una progresiva degradación de sí mismos y los demás discursos. En el otro extremo del continuo se ubican los procesos de construcción y re-conceptualización, en los que los discursos ideológicos y las interpretaciones basadas en anécdotas pueden ser reemplazados por construcciones adhocráticas, generadas en conversaciones con otros cercanos (Pasupathi, 2001; Pasupathi, Mansour y Brubaker, 2007; Swann, 1987; Swann, Pelham y Krull, 1989). Esta substitución de creencias por ideas, es decir, de discurso asumido como verdadero por discurso reconocido como construido, permite que el sujeto tolere la ausencia de atribuciones o propuestas de identidad basadas en anécdotas concretas. Esto último posibilita, además, la construcción de una visión sobre el futuro que trasciende a su propia existencia y que lo vincula efectivamente a otros sujetos específicos. Esos procesos son aludidos a través de diferentes nociones, tales como *self* relacional (Andersen y Chen, 2002), inclusión de otros en el *self* (Aron et al., 1991), desarrollo ético cognitivo (Belenky, Clinchy, Goldberg y Tarule, 1997) o sentimientos (Kernberg, 1995), todas las cuales, al mismo tiempo que señalan aspectos específicos, aluden de manera general a la superación de la identidad individual construida a través de la elaboración de experiencias concretas y el logro de discursos personales asociados a la relación con otros.

Para describir el funcionamiento integrado de los tres subsistemas podemos tomar, en un ejemplo de funcionamiento más rígido, el conjunto de procesos antiguamente asociado a la noción de "neurosis histérica". En esta noción una persona experimentaba la imposibilidad de procesar información que le resultaba emocionalmente perturbadora. Esta respuesta, la represión neurótica, era protegida por el discurso victoriano, que justifica y asume como apropiados la distancia social y la evitación de la

intimidad psíquica o física. Al mismo tiempo, la prohibición de pensar sobre la sexualidad o conceptos asociados, orienta el pensamiento precisamente hacia contenidos de tipo sexual, los que al no poder ser integrados en las conversaciones resultan difíciles de asimilar en la identidad o, desde ahí, procesados de manera abstracta, impidiendo su interpretación en términos de relaciones jerárquicas, alienación o estructura socioeconómica. A los discursos y emociones, se le agrega el control social que actúa impidiendo la elaboración por la vía de coerción, intentos de reeducación u orientación hacia explicaciones artefactadas, tal como la misma sobreactuación de la sexualidad.

En el ámbito laboral y pensando en la situación contemporánea, podemos pensar en un dueño-gerente que actúe en función de sus opiniones personales, sin considerar ni las ideas ni los afectos de los que lo rodean. El primer sistema, los procesos físicos, se hace evidente en el conjunto de emociones que va desde las relativamente moderadas asociadas al placer experimentado al sentir que es capaz de hacer lo que desea, hasta las más intensas y displacenteras asociadas al enfrentamiento de opiniones contrarias a las propias. Esto va asociado a hábitos y respuestas condicionadas de agresión, desvalorización y auto justificación. En su extremo, la experiencia de rabia, miedo, culpa u otras emociones intensas será tan intensa que imposibilitará incluso el registro de la experiencia, lo que al mismo tiempo facilita el reemplazo del registro por lugares comunes o discursos alienados. El segundo subsistema, el discurso, se observará en el relato de anécdotas que justifican el autoconcepto, las atribuciones de los demás y las normas que impiden reconocer errores o hablar sobre temas "incómodos". En nuestro ejemplo, esto se observa tanto en la valoración que los grupos masculinos hacen de la agresión como en la prohibición de hablar de la tristeza o la pena fuera de rituales despersonalizantes, tales como la ingesta alcohólica. Los mecanismos de control serán observados en la autocensura, las recompensas y castigos mutuos entre el sujeto y los demás, así como en las conversaciones con figuras de autoridad que permiten desarrollar los discursos que van siendo necesarios para articular excepciones o integrar las incongruencias que se hacen evidentes a medida que el sujeto debe ir cediendo poder o aceptando equivocaciones. En estos ejemplos se aprecia el hecho de que el individuo funciona como sistema abierto, en el sentido de que discursos, acciones y mecanismos de ajuste funcionan en y para los vínculos establecidos entre personas.

Los ejemplos anteriores describen sólo un tipo de estructura y numerosos autores se han referido a las formas en que el *self* evoluciona a lo largo de la vida. Asumiendo el punto de vista de las teorías sobre desarrollo ético cognitivo (DEC), que se refieren a la evolución en la manera en que los sujetos comprenden su propio discurso sobre las normas y la naturaleza de la estructura social y sí mismos, podemos señalar que la mayor parte de las taxonomías que describen la evolución del DEC, siguiendo a autores como Piaget, McDougall y Kohlberg (Grove y Halcartegaray, 1984; Carpendale, 2000), distinguen tres grandes etapas que se superponen progresivamente. En la primera etapa los individuos se relacionarían con las normas y la realidad social en función del nivel de gratificación obtenido al hacerlo; en este primer nivel la capacidad de elaboración intelectual es relativamente baja y el comportamiento está controlado mayormente por los estímulos externos. En una segunda etapa, se desarrollaría la capacidad de relacionarse con las normas de manera más organizada, internalizándose los sistemas de normas que permiten gratificaciones a través de la postergación de impulsos y la generación de discursos sobre las atribuciones de identidad propias y de los demás; en este nivel el funcionamiento es principalmente concreto, en el sentido de que las normas son evaluadas en función de sistemas de discurso que presentan puntos de vista rígidos y basados en prescripciones. Finalmente, en una tercera etapa, sería posible que los individuos construyan sus propios discursos, integrando las normas concretas en sistemas que les permiten mayor flexibilidad y, eventualmente, la capacidad de construir sus propias realidades sociales a través de la generación de sistemas organizacionales en los cuales las abstracciones generadas en el proceso de interpretación se transforman en sistemas de roles donde los sujetos pueden experimentar sus nuevas identidades.

Las teorías contemporáneas sobre el desarrollo ético cognitivo, como las de Kegan (1982), Hoffman (2000) o Gibbs (2003), permiten observar las relaciones entre los aspectos afectivos y cognitivos que interactúan al enfrentar dilemas éticos y buscar sentido en la estructuración de los distintos discursos sociales. Así mismo, permiten explicar, al menos parcialmente, el impacto de los procesos sociales en los cuales los sujetos construyen colectivamente estos discursos. En términos generales, se puede decir que, además de una mayor complejidad en el análisis de los problemas y dilemas éticos, los niveles superiores de DEC implican una mayor aceptación de la variedad de los afectos propios y de los demás, así como de la necesidad de adaptar los vínculos de manera tal que sea posible compartir percepciones y construir sistemas organizacionales adecuados a las identidades que los sujetos desean expresar. En las últimas décadas nu-

merosos autores han planteado que se observa un aumento en las demandas ético cognitivas que los sujetos enfrentan en su desarrollo y que el logro de niveles post formales resulta un estado deseable e incluso imprescindible para una adecuada adaptación (Gergen, 1996; Giddens, 1991; Kegan, 1982; Jaques, 2004; Lyotard, 1979; Sennett, 2001; Touraine y Khosrokhavar, 2000).

### Mecanismos de Coordinación Organizacional Descritos por Mintzberg

Si bien la mayor parte de las definiciones de organización desarrolladas en el estudio de la gestión de empresas, describe el concepto en términos de división y coordinación de actividades, desde un punto de vista psicosocial, el concepto alude al contexto imaginario requerido para que los sujetos actúen su identidad (Schvarstein, 2002). Esta definición nos permite ampliar el uso del concepto a ámbitos como familia y, a través de la observación de que la estructura organizacional funciona, incluso en condiciones de alta formalización, sobre la base de las características de los individuos que las integran (Gerth y Mills, 1953), justificar el esfuerzo de establecer relaciones entre *self* y organización.

Probablemente el autor más influyente en relación a las taxonomías de mecanismos de coordinación y estabilidad organizacional es Henry Mintzberg, quien actualmente propone la existencia de seis mecanismos básicos: a) Estandarización de criterios; b) Estandarización de objetivos; c) Estandarización de procesos; d) Estandarización de habilidades; e) Supervisión, y; f) Ajuste Mutuo (Mintzberg, 1997). Al ordenarlos desde el punto de vista de la complejidad organizacional, Mintzberg (1983) establece la siguiente secuencia: El primer mecanismo, ajuste mutuo, implicaría procesos de comunicación informal a través de los cuales los individuos adaptarían su actividad en función de procesos escasamente formalizados. En la medida que permite la adaptación ante contingencias, este mecanismo estaría presente incluso en organizaciones complejas y especializadas. El segundo mecanismo sería la supervisión, que aparecería a medida que el ajuste mutuo resulta insuficiente para regular el comportamiento de grupos numerosos, en lo que la comunicación horizontal resulta inviable y se requiere de control centralizado, el cual quedaría en manos de un individuo. Los dos mecanismos anteriores suponen la interacción entre individuos, lo que los diferencia de los otros cuatro, que implican la relación entre individuos y artefactos. Mintzberg (1983) describe la estandarización de procesos de trabajo como la especificación o programación de los contenidos del trabajo, y; la estandarización de productos como la es-

pecificación de las características de los resultados del trabajo. El autor describe también la estandarización de destrezas y conocimientos como la especificación del tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Posteriormente, describe la estandarización de criterios o ideología como la formalización de las reglas que afectan el trabajo, generalmente al nivel de toda la organización, para que los miembros funcionen de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas (Mintzberg, 1997). Estos mecanismos aparecerían en la medida que las demandas de coordinación lo requieren, actuando de manera integrada pese a que unos puedan ser más predominantes o formalizados que otros.

Mintzberg (1997) también describe los tipos de organización asociados al predominio de cada tipo de mecanismo de coordinación. Así, las organizaciones en las que predomina la supervisión son denominadas “estructuras simples” y en ellas se requiere que el poder este concentrado en los individuos que toman las decisiones, estando los demás en la posición de operativos. Esto a su vez, requiere de valores y creencias que validen la distribución del poder o de los recursos, así como de que los operativos cuenten con un conjunto de artefactos o normas que limiten las necesidades de supervisión. En la medida que el volumen de trabajo obliga a aumentar la predominancia de la estandarización de procesos, ya sea a través de diseños fordistas o la formalización de las normas, aparece la configuración denominada “Burocracia Mecánica”. El primer tipo de organización podría asociarse al funcionamiento predominante en empresas de propiedad personal o familiar y el segundo a las empresas industriales o el aparato estatal tradicional. Por otro lado, las formas de coordinación asociadas a las empresas flexibles y descentralizadas, cualidades que son consideradas claves para adaptarse a condiciones ambientales complejas (Peters, 1992; Echevarria y Mendoza, 1999) implicarían el uso predominante de estandarización de objetivos, criterios, habilidades y ajuste mutuo, permitiendo el funcionamiento de múltiples equipos que deben coordinar tanto tareas especializadas como distintos puntos de vista y ámbitos de acción (Macazaga y Pascual, 2003).

En la taxonomía de Mintzberg, las organizaciones que utilizan fundamentalmente estandarización de objetivos, criterios, habilidades y ajuste mutuo corresponderían a la Burocracia Profesional y a la Adhocracia. Estas organizaciones podrían ser ejemplificadas, respectivamente, en la forma de las empresas auditoras internacionales y empresas consultoras generalistas, en las que los sujetos participan en distintos roles y tareas dependiendo del tipo de proyecto solicitado por los clientes. En términos con-

## RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA EN EL SELF Y EL MODELO DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG

cretos, los mecanismos de coordinación mencionados son intervenidos a través de la generación de sistemas de control de gestión, liderazgo, desarrollo de competencias y programas de formación de equipos y negociación, aplicados hoy en día por un gran porcentaje de empresas y organismos estatales.

**Tabla 2**

Mecanismos de coordinación organizacional, agrupados por ámbito y orientación

Ámbito de Aplicación	Polo Estable	Polo de Cambio
Institucional  (Inter organizaciones)	Estandarización de Criterios  (Ej. Lealtad o creer que se debe ser consecuente)	Estandarización de Objetivos  (Ej. Rentabilidad, promedios, volumen de venta)
Organizacional  (Intergrupos)	Estandarización de Procesos  (Rituales sociales, líneas de montaje, contabilidad tributaria)	Estandarización de Habilidades (Conocimientos, información, habilidad intelectual, motivación y atribuciones que permiten la toma de decisiones)
Contextual  (Inter individuos)	Supervisión  (Relaciones de mentoring)	Ajuste Mutuo  (Búsqueda de alternativas para la satisfacción de dos o más objetivos)

Fuente: elaboración propia

### Comparación

Al agrupar los mecanismos de coordinación en función de los subsistemas mencionados en el análisis individual, se observa que tanto la estandarización de criterios como la de objetivos afectan de manera primaria a los procesos cognitivos asociados al razonamiento. Por un lado, la estandarización de criterios es resultado de procesos de difusión de valores, políticas e historias en los cuales se basan las creencias que sustentan la estrategia organizacional. Por otro, la estandarización de objetivos es posible a través de la aplicación de estándares cuantitativos, los que en la forma de diversos tipos de indicadores de gestión, permiten la identificación de problemas y la elección de la alternativa más convenientes desde el punto de vista de la racionalidad técnica aplicada en su diseño. Ambos mecanismos podrían ser intervenidos, en la implemen-

tación práctica, a través de actividades de planificación, liderazgo, desarrollo de sistemas de control de gestión y, eventualmente, coaching.

Un segundo par de mecanismos de coordinación sería el formado por las estandarizaciones de procesos y las habilidades, las que suelen implementarse de manera complementaria. Desde el punto de vista de su implementación, la estandarización de procesos implica un aumento de la formalidad de los artefactos, ya sea a través de aumentar el grado de mecanización o la generación de normas que impiden la variabilidad en la ejecución individual. En términos de herramientas de intervención, lo anterior implica procesos de Calidad Total, *Six Sigma* y acreditación, entre otros. Por su parte, la estandarización de habilidades involucra no sólo la estandarización de conocimiento procedural, sino que también otras variables que afectan la efectividad del comportamiento discrecional, incluyendo aspectos como valores y creencias, conocimiento, información, habilidades intelectuales e incluso validación social. En la implementación esto se aborda a través de una serie de modelos asociados a las ideas de gestión por competencias, *knowledge management* y mejores prácticas.

Finalmente, un tercer par de mecanismos de coordinación sería el conformado por la supervisión y el ajuste mutuo, asociados a la adaptación contextual de discursos y actividades. La calidad de la supervisión es intervenida a través de programas de planificación, formación en supervisión y liderazgo. Por su parte, las intervenciones sobre ajuste mutuo toman la forma de capacitación en negociación, trabajo en equipo, fuerzas de tarea y, de manera más reciente, programas de coaching asociados a definición de cadenas cliente-servidor.

Los tres pares de mecanismos también pueden ser asociados a ámbitos de aplicación, estando los discursos asociados al nivel de coordinación institucional o inter organizaciones; los procesos asociados al ámbito organizacional y los mecanismos de ajuste al ámbito de interacciones entre individuos o grupos. En estos niveles se apreciaría que en el polo asociado al funcionamiento estable se encuentran los valores y creencias incluidos en los criterios e ideologías, la estandarización de procesos y, como mecanismos de ajuste, la supervisión. Por otra parte, en el polo de mecanismos implicados en procesos de cambio podrían encontrarse los discursos abstractos asociados a representaciones matemáticas o ideas, la estandarización de habilidades y el ajuste mutuo asociado a construcción de discursos integradores.

# RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA EN EL SELF Y EL MODELO DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG

**TABLA 3**

Equivalencias entre los elementos que mantienen la estabilidad al nivel de individuo y estructura organizacional

Subsistemas en el mantenimiento de la estabilidad individual	Categoría	Mecanismos de Coordinación Organizacional
Discurso	Institucional	Estandarización de Criterios
		Estandarización de Objetivos
Habilidades	Organizacional	Estandarización de Destrezas
		Estandarización de Procesos
Mecanismos de adaptación	Contextual	Supervisión
		Ajuste mutuo

Fuente: elaboración propia

Como se señaló anteriormente, los seis tipos de mecanismos actúan integradamente, de la misma manera que los subsistemas descritos en relación con la estructura individual. Así, la supervisión es difícilmente implementable sin que los individuos cuenten con un sistema de creencias compartido que valide la influencia de un sujeto sobre otro. Asimismo, la supervisión se ejerce manejando eventualidades y excepciones sobre prácticas, hábitos o habilidades que los individuos practican o han adquirido con anterioridad. En un ejemplo del polo innovador, se puede apreciar cómo, en burocracias profesionales, la estandarización de habilidades se combina necesariamente con sistemas de indicadores de control de gestión y negociación, incluso en las áreas con procesos más estables, tales como tributación o sistemas de control de calidad. En la tabla 3 se presentan equivalencias que es posible establecer entre los subsistemas implicados en la estabilidad de los individuos y los mecanismos de coordinación organizacional propuestos por Mintzberg. Los valores, creencias e ideas que componen los discursos pueden ser asociados a la estandarización de criterios y, en la medida que los sistemas de discursos se hacen más complejos y abstractos a la estandarización de objetivos o, en su representación actual, a los sistemas de control de gestión. Los hábitos compuestos por elementos de memoria procedural, semántica y episódica, así como de los artefactos y rituales que activan u orientan las respuestas de los individuos, estarían asociados a la estandarización de procesos. En los casos en que el diseño de los procesos lleva a establecer combinaciones flexibles de actividades se produ-



ciría, como correlato en la gestión de los individuos, los intentos de estandarización de habilidades. En el caso de las conversaciones requeridas para el ajuste contextual de los subsistemas anteriores, éstas se ubican en el ya señalado continuo que va desde la supervisión al ajuste mutuo.

**Tabla 4**  
Tipos de individuo y estructuras organizacionales

Individuo Estable	Individuo Flexible/Innovador
Estructura simple y burocracia mecánica	Burocracias profesionales y adhocracias
Discurso compuesto por valores y creencias	Discursos compuesto por ideas y representaciones cuantitativas que permiten integrar múltiples criterios
Hábitos y reacciones asociadas a emociones	acciones aplicadas volitivamente, menor peso de las emociones y hábitos en el comportamiento
La incongruencia se resuelve sometiéndose a alguna forma de control social que reafirma discursos y emociones	La incongruencia se resuelve generando nuevas ideas en conjunto con otros

Fuente: elaboración propia

En base a la comparación anterior se podría suponer que el tipo de sistema o carácter asociado a las sociedades tradicionales, estabilizado a través de un sistema de discursos éticos e identitarios de nivel formal, hábitos y control social a través de sistemas de supervisión es, desde el punto de vista de la estructura organizacional, una configuración de roles adecuada a estructuras simples o burocracias mecánicas. Entre las cuales las principales diferencias se observan es el grado de complejidad y formalidad asociadas a la operación productiva. Por otro lado, las adhocracias y, en menor medida, burocracias profesionales dependerían de sistemas de roles en los cuales los elementos tradicionales jueguen un papel secundario al de representaciones abstractas y flexibles de las estrategias, habilidades ejecutadas de manera voluntaria e independiente y, en el ajuste contextual, negociación o procesos de formación de grupos o desarrollos constructivistas.

Es difícil imaginar un individuo que pueda funcionar en el polo flexible/innovador en todos sus vínculos. Sin embargo, el polo estable/conservador nos es más familiar y puede observarse en las descripciones de alteraciones de tipo neurótico o las etapas

de construcción del carácter hasta el periodo de adultez joven. Siguiendo a Kegan y Lahey (2009), deberíamos suponer que desde la adultez en adelante deberían apreciarse, cada vez en mayor medida, vínculos en los que predominan los elementos del tipo innovador, facilitando la integración de la identidad individual y la adaptación ante demandas múltiples y complejas. En la medida que las demandas sociales y laborales han aumentado, se ha estresado el funcionamiento de individuos en los que predomina un funcionamiento estable, facilitando la aparición de disfunciones (Erickson, 1994; Kegan, 1994; Kegan y Lahey, 2009). Al respecto, trabajos como los de Perry (1999) o Belenky et al. (1997) señalan que la pérdida de la sensación de seguridad que provee el pensamiento de nivel formal puede ser compensada a través de vínculos personales en lo que se experimente una sensación de integridad y compromiso.

### Implicancias

A partir de la observación de que la estabilidad del funcionamiento, tanto de los individuos como de la organización, depende la interacción de respuestas procedurales, discursos y mecanismos de ajuste contextual, no sólo se hace necesario pensar en todos estos elementos, sino que también diseñar intervenciones que los afecten, distinguiendo además entre los ámbitos que deben ser mantenidos y aquellos que facilitan el cambio. La necesidad de diseñar intervenciones a nivel de discursos, habilidades y mecanismos de adaptación se hace evidente en la medida que se observa como las intervenciones parciales resultan insuficientes o incluso contraproducentes. Imagine mos, por ejemplo, una intervención para mejorar la coordinación entre dos sujetos en la cual se modifiquen los discursos sobre el conflicto pero no sus respuestas emocionales o las redes de influencia en que participa. Lo más probable es que a menos que haya un refuerzo constante, el nuevo discurso se desgaste muy rápidamente, volviéndose a la situación inicial con la adición de una pérdida en la confianza en las intervenciones. Lo mismo ocurriría en el caso de un trabajo que sólo incluyera impacto en el estado emocional o la asignación de mentores. Una extensión de esta idea es la necesidad de focalizarse en vínculos más que en supuestos individuos aislados, reconociendo que el desgaste de creencias y emociones es inversamente proporcional al nivel de ajuste entre individuos, lo que además está asociado a las necesidades de ajuste contextual. Como se señaló en la introducción, pensar en individuos aislados sólo se justifica en casos en que la estructura del individuo es particularmente rígida y/o existe un bajo nivel de estructuración organizacional.

Una segunda implicancia es la necesidad de considerar el ajuste en la orientación de los distintos modelos o técnicas utilizados. Así, siguiendo con el ejemplo anterior, si el objetivo de un programa es aumentar la flexibilidad estructural y se está trabajando a partir de un formato desarrollo de equipos o negociación, sería necesario incluir actividades congruentes, tales como desarrollo de sistemas de control de gestión y desarrollo de competencias. Deberían evitarse, al mismo tiempo, actividades asociadas al polo conservador, tales como refuerzo de discursos que validen diferencias entre identidades profesionales o unidades funcionales; estandarización de procesos y supervisión. Esto al menos en los ámbitos en los que se desea facilitar el desarrollo de innovaciones. Debe advertirse, no obstante, que muchas herramientas de intervención son adaptadas frecuentemente por las mismas empresas consultoras que las crean o las organizaciones cliente, de tal modo que las versiones prácticas de la mayoría de los modelos de intervención suelen dar cabida a adaptaciones (Lozeau, Langley y Denis, 2002).

Un tercer punto a considerar tiene que ver con la discriminación entre los distintos tipos de aprendizaje y control asociados a aspectos procedurales y discursivos. Esto porque gran parte de las herramientas de gestión de recursos humanos generados para el uso en burocracias mecánicas se basan en los supuestos de que las actividades son de naturaleza volitiva y que pueden ser expresadas verbalmente y el paso a estandarización de destrezas, por el contrario, conlleva asumir la necesidad de actuar sobre procesos de activación involuntaria y sobre los que los sujetos pueden no tener ninguna representación más allá de la observación de resultados o antecedentes. Un ejemplo de esto último lo observamos en la descripción de muchas actividades a través de verbos inespecíficos o categorías conductuales (Ej. "organizar", "gestionar", "liderar", "optimizar", etc.), en las que no hay una distinción entre lo realizado y sus resultados, dificultando la planificación y control. Obviamente, herramientas como la descripción de cargos o algunos diccionarios de competencias basados en las categorías anteriores terminan generando mayor confusión o incluso conflicto, como la evaluación de la categoría "compromiso organizacional" en la evaluación de desempeño. Como alternativa es necesario considerar el efecto de ritos de pasaje, ceremonias y otras actividades que activan respuestas emocionales y, a través de éstas, los roles o puntos de vista que se desea implementar.

Una cuarta consecuencia se desprende al observar que los distintos elementos de la estructura funcionan de manera integrada, lo que lleva a recomendar, para asegurar

la adecuada sustentabilidad de las intervenciones, que se identifiquen tanto los ámbitos en los que debe facilitarse el cambio como aquellos que es necesario mantener o reforzar. En el ejemplo, asumiendo la necesidad de que dos sujetos mejoren su coordinación, es necesario haber identificado los ámbitos de discursos, emociones y redes sociales que deben ser modificadas. Esto incluirá típicamente las atribuciones sobre límites y afectos que facilitan el conflicto, así como los vínculos que refuerzan las creencias y afectos. Al mismo tiempo, es necesario apoyar las creencias asociadas a autoeficacia, confianza y control de la ansiedad, así como las redes sociales que proveerán de apoyo a la adaptación de la identidad y la construcción de discursos sobre el cambio.

En quinto lugar es necesario evaluar el impacto de los procesos de cambio organizacional en la estructura de los individuos. En efecto, si bien hay cambios en la definición de roles específicos que afectan la identidad de manera periférica y pueden ser manejados con mínimos recursos, en otros casos se presentan cambios que pueden ser lo suficientemente complejos como para durar años, incluso con la ayuda de redes de ritos de pasaje, apoyo de redes o disponibilidad de representaciones sociales sobre los afectos y el proceso de cambio. Un ejemplo de este segundo tipo de cambio se produce en procesos de modernización, en los cuales se implementan simultáneamente cambios en los mecanismos de control (desde descripción de cargo a sistemas de control de gestión); la estabilidad de las relaciones (desde grupos funcionales estables a fuerzas de tarea encargadas de proyectos específicos); y bases del estatus y la identidad (desde acreditación en base a títulos profesionales y experiencia a acreditación por evaluación de competencias). Por esto, en los casos en los que se desee facilitar cambios en la estructura de los individuos deberíamos utilizar modelos como los de desarrollo ético cognitivo y asumir que la complejidad del ajuste y los recursos requeridos pueden ser considerablemente mayores que en el caso del cambio de contenidos.

Estas distinciones pueden resultar difíciles de implementar considerando las expectativas habituales de los clientes, las que esperan lograr cambios estructurales a través de cursos de liderazgo o negociación de un par de días de duración y en los que la mayoría de las veces se asume que los discursos, emociones y redes sociales son elementos independientes y neutros. Sin embargo, tanto el análisis conceptual como la experiencia práctica indican que considerar la complejidad del funcionamiento de los

individuos es un requerimiento mínimo para lograr un diagnóstico e intervención adecuados.

## Referencias

- Andersen, S. y Chen, S. (2002). The relational self: An interpersonal social-cognitive theory. *Psychological Review*, 109, 619-645.
- Aron, A., Aron, E., Tudor, M. y Nelson, G. (1991). Close relationships as including other in the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 241-253.
- Bennis, W. Sheppard, H. (1956) A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415-437.
- Belenky, M., Clinchy, B., Goldberger, N. y Tarule, J. (1997). *Women's ways of knowing: The development of self, voice, and mind*. New York: Basic Books.
- Berger, P. y Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Carpendale, J. (2000) Kohlberg and Piaget on stages and moral reasoning. *Developmental Review*, 20, 181-205.
- Clark, M. y Dirkx, J. (2000). Moving beyond a unitary self: A reflective dialogue. En Wilson, A y Hayes, E. (Ed.) *Handbook of adult and continuing education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Damasio, A. (2001). *El error de Descartes*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Dawson, P. y Buchaman, D. (2005). The way it really happened: Competing narratives in the political process of technological change. *Human Relations*, 58, 845-865.
- Echevarria, K. y Mendoza, X. (1999). La especificidad de la gestión pública: El concepto de management público. En Losada i Marrodán, C. (Editor) *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- El-Sawad, A., Arnold, J. y Cohen, L. (2004). 'Doublethink': The prevalence and function of contradiction in accounts of organizational life. *Human Relations*, 57, 1179-1203.
- Erickson, E. (1994). *Un modo de ver las cosas. Escritos selectos de 1930 a 1980*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Evans, N., Forney, D. y Guido-DiBrito, F. (1998). *Student development in college. Theory, research, and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fernández-Abascal, E., Palmero, F y Martínez-Sánchez, F. (2002). Introducción a la psicología de la motivación y la emoción. En Palmero, F., Fernández-Abascal, E., Martínez, F. y Chóliz, M. (Editores) *Psicología de la motivación y la emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gardner, H. (2005). *Changing minds*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gergen, K. (1996) *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Barcelona: Paidós.

**RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA EN EL SELF Y EL MODELO DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG**

- Gerth, H. y Mills, C. W. (1953). *Character and social structure. The psychology of social institutions*. New York: HBJ Books.
- Ghoshal, S. y Mintzberg, H. (1994). Diversification and diversification. *California Management Review*, 37, 8-27.
- Gibbs, J. (2003). *Moral development y reality. Beyond the theories of Kohlberg and Hoffman*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity, self and society in the late modern age*. Stanford: Stanford University Press.
- Gordon, C. (1968). *The self in social interactions*. New York: Wiley. Citado en Lauer, R. y Handel, W. (1983) *Social psychology: The theory and application of symbolic interactionism*. 2da edición. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. Página 256.
- Grove, B. y Halcartegaray, M. (1984). *Adaptación y evaluación de la prueba de desarrollo del juicio moral de James Rest*. Tesis desarrollada como parte de los requisitos para la obtención del título de psicólogo. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Hoffman, M. (2000). *Empathy and moral development, implications for caring and justice*. New York: Cambridge University Press.
- Hogg, M. (2005). *Social identity*. En Leary, M. y Tangney, J. (Editores) *Handbook of self and identity*. New York: The Guilford Press.
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. Buenos Aires: Granica.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kegan, R. y Lahey, L. (2009). *Immunity to change*. Boston: harvard business school press.
- Kernberg, O. (2003). *Relaciones amorosas, normalidad y patología*. Buenos Aires: Paidós.
- Kreiner, G., Hollensbe, E. y Sheep, M. (2006). On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59, 1315-1341.
- LeDoux, J. (2000). Emotion circuits in the brain. *Annual Review of Neuroscience*. 23, 155-184.
- LeDoux, J. (2003). The emotional brain, fear, and the amygdale. *Cellular and Molecular Neurobiology*, 23, 727-738.
- Lerch, P. (1971). *La estructura de la personalidad*. Barcelona: Scientia.
- Linville, P. y Carlston, D. (1994). Social cognition of the self. En Devine, P., Hamilton, D. y Ostrom, T. (Editores) *Social cognition: Impact on social psychology*. New York: Academic Press.
- Lozeau, D., Langley, A. y Denis, J. (2002). The corruption of managerial techniques by organizations. *Human Relations*, 55, 537-564.
- Lyotard, J. (1979). *La condition postmoderne*. París: Les Éditions de Minuit.

- Macazaga, J. y Pascual, A. (2003). Organización basada en procesos. México: Alfaomega.
- Martínez-Selva, J., Sánchez-Navarro, J., Bechara, A. y Roman, F. (2006). Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones. *Revista de Neurología*, 42. 411-418.
- Mintzberg, H. (1983). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México : Prentice-Hall.
- Mischel, W. y Morf, C. (2005). The self as a psycho-social dynamic processing system: A meta-perspective on a century of the self in psychology. En Leary, M. y Tangney, J. (Editores). *Handbook of self and identity*. New York: The Guilford Press.
- Ortega y Gasset, J. (1976). Ideas y Creencias. Madrid: Espasa.
- Pasupathi, M. (2001). The social construction of the personal past and its implications for adult development. *Psychological Bulletin*, 127, 651-672.
- Pasupathi, M., Mansour, E. y Brubaker, J. (2007). Developing a life story: Constructing relations between self and experience in autobiographical narratives. *Human Development*, 50. 85-110.
- Perry, W. (1999). Forms of ethical and intellectual development in the college years, a scheme. San Francisco: Jossey-Bass. Aparecido originalmente en 1968.
- Peters, T. (1992). Liberation management. Buenos Aires: Atlántida.
- Pineda, D. (2000). La función ejecutiva y sus trastornos. *Revista de Neurología*, 30. 764-768.
- Schachter, E. (2004). Identity configurations: A new perspective on identity formation in contemporary society. *Journal of Personality*, 72, 167-199.
- Schvarstein, L. (2002). Psicología social de las organizaciones, nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós.
- Sennett, R. (2001). La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el Nuevo capitalismo. Barcelona: Anagrama.
- Shea, J. (2003). The adult self: Process and paradox. *Journal of Adult Development*, 10, 23-30.
- Sternberg, R. (2008). The WISC approach to leadership: Stories of leadership and the structures and processes that support them. *The leadership Quarterly*, 19. 360-371.
- Swann, W. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1038-1051.
- Swann, W., Pelham, B. y Krull, D. (1989). Agreeable fancy or disagreeable truth? Reconciling self-enhancement and self-verification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 782-791.
- Tirapu-Ustárroz, J., Muñoz-Céspedes, J. y Pelegrín-Valero, C. (2002). Funciones ejecutivas: necesidad de una integración conceptual. *Revista de Neurología*, 43. 673-685.
- Touraine, A. y khosrokhavar, F. (2000). La recherche de soi. Dialogue sur le sujet. País: Fayard.

**RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA EN EL *SELF* Y EL MODELO DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG**

- Wagner, T., Kegan, R. Y Lahey, L., Lemons, R., Garnier, J., Helsing, D., Howell, A. y Rasmussen, H. (2006). Change leadership. San Francisco: John Wiley Ysons.
- Whittle, A. (2005). Preaching and practising 'flexibility': Implications for theories of subjectivity at work. Human relations, 58, 1301-1322.