



RESEÑA

UNDERSTANDING ORGANIZATIONS...FINALLY! STRUCTURING IN SEVENS.

TOMÁS CHAHIN | <https://orcid.org/0009-0008-7243-455X> | tomaschahin@gmail.com | Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Henry Mintzberg
Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2023. 241 páginas.
ISBN 9781523000050

Henry Mintzberg es escritor, investigador y profesor en la Universidad de McGill en Montreal, Canadá. Desde la publicación en 1983 de su libro *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, se transformó en un autor reconocido mundialmente y, en nuestro medio, un referente en la bibliografía de las cátedras de administración. El libro profundizó el análisis de la estructura organizacional y, definiendo los parámetros de diseño y los factores contingentes, determinó cinco configuraciones estructurales: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia.

En publicaciones posteriores trató temas como el poder y el proceso estratégico, pero siempre existió la expectativa de una actualización del libro sobre la estructura organizacional y que finalmente se concreta en este libro, donde aporta una visión ajustada a las nuevas realidades y también con una visión de futuro. En la introducción destaca la importancia de las organizaciones en distintos aspectos de nuestra vida y las define como una acción colectiva estructurada mediante un patrón de relaciones diseñado para la consecución de una misión común.

Para dar idea de la variedad de las organizaciones, el autor representa un mapa de su mundo, donde incluye, junto a las típicas del sector privado, las organizaciones públicas y las del sector que denomina plural, es decir, ONGs, grupos y movimientos sociales, incluyendo a las que denomina “sin dueños”, como hospitales o universidades. Justifica la evolución en los tipos de configuraciones: “five is the number of the center, of harmony and equilibrium. Maybe so, but seven is the number of “perfection”, the “symbol of human totality”, thus of completion” [Cinco es el número del centro, de la armonía y el equilibrio. Tal vez sea así, pero el siete es el número de la perfección, el símbolo de la totalidad humana, por lo tanto de la plenitud] (Mintzberg, 2023, p. 7). Para ser coherente con su propuesta, divide el libro en siete partes.

En la **parte I**, retoma el análisis de las partes de la organización, presentando a los que menciona como jugadores principales: los operadores, quienes realizan el trabajo operativo básico; el personal de apoyo, que incide indirectamente en las operaciones; los analistas, que diseñan y normalizan las actividades; los gerentes, que supervisan las actividades y asumen la responsabilidad formal de un área o unidad; la cultura, como el sistema de creencias de la organización y, finalmente, quienes influyen externamente en el desempeño de la organización (comunidades locales, ONGs, grupos de interés, etc.).

La **parte II** presenta los fundamentos para la definición de las estructuras y, actualizando los conceptos de su libro anterior, presenta los parámetros de diseño, los mecanismos de coordinación y los factores contingentes



que condicionan el diseño de la estructura.

El autor dedica la **parte III** al análisis de las cuatro formas fundamentales de organización que se fueron dando a través del tiempo y que mantienen su vigencia: empresa personal, máquina programada, ensamble profesional y proyecto pionero. En un cuadro de doble entrada compara las características de cada forma.

La **parte IV** analiza las siete fuerzas básicas que influyen en las formas de estructura. Así asocia las formas a las descritas en la parte III: consolidación a la empresa personal, eficiencia a la máquina programada, competencia al ensamble profesional y colaboración al proyecto pionero. Luego presenta tres fuerzas adicionales: superposición de funciones, influencia de la cultura, intromisión del conflicto. La división en unidades implica superposición de funciones, la cultura impulsa a las personas a trabajar juntas y la intromisión del conflicto influye en la separación de personas o unidades.

La **parte V** describe las otras tres formas de organización: divisional, comunidad y arena política; y asocia una fuerza a cada una de estas tres formas. En la forma divisional encontramos la superposición de funciones, en la comunidad domina la cultura y en arena política se da el conflicto. Para el autor, si bien estas tres formas pueden parecer menos frecuentes que las cuatro fundamentales descritas en la parte III, considera fundamental reconocerlas y entender cuáles son sus ventajas y limitaciones. Si bien en el libro anterior estaba descrita la forma divisional, aquí se la actualiza y también se profundizan los conceptos de forma misionaria y arena política allí expuestos.

En la **parte VI**, bajo el título de “Equilibrando las fuerzas a través de las formas”, el autor señala que las fuerzas pueden ir variando a lo largo del ciclo de vida de la organización, generando transiciones y formas híbridas. Se presentan así tres situaciones: estructuras que se corresponden con una forma pura, híbridos que responden a la coexistencia de dos o más fuerzas, o formas en transición por influencia de una nueva fuerza.

Cierra el libro la **parte VII**, “Organizaciones más allá de siete”, donde se muestra cómo organizaciones que solían limitarse a sus fronteras han necesitado avanzar más allá, hacia el exterior bajo la forma de tercerización, conformación de redes, asociación para emprendimientos conjuntos, o sirviendo de plataforma para otras organizaciones. En relación con esta nueva situación, Mintzberg desarrolla los conceptos como personalización del diseño, estructura emergente, diseñar haciendo, o la institución liberada, entre otros, y que constituyen uno de los aspectos novedosos del libro.

Esta nueva obra de Henry Mintzberg, sin duda, ha sabido satisfacer las expectativas de una continuidad de sus obras anteriores. Continuidad y no reemplazo, ya que de eso se trata: el libro parte de los conceptos básicos del anterior, los actualiza y enriquece a partir de experiencias concretas y de las exigencias del contexto actual. Por último, es de destacar que el autor utiliza un lenguaje, que, sin dejar de ser académico, es más cercano a la interpretación del lector común.