

MANAGING

**HENRY
MINTZBERG**

MANAGING

TRADUCCIÓN

ANA DEL CORRAL LONDOÑO

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Lima,
México, Panamá, Quito, San José, San Juan, Santiago de Chile

GRUPO
EDITORIAL
norma

Mintzberg, Henry

Managing / Henry Mintzberg ; traducción Ana Del Corral. -- Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2010.

400 p. ; 24 cm. -- (Gerencia)

Título original : Managing.

ISBN 978-958-45-2941-1

1. Administración de empresas 2. Gerencia estratégica
3. Planificación empresarial I. Corral, Ana del, tr. II. Tít. III. Serie.
658.4 cd 21 ed.
A125546

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Edición original en inglés:

MANAGING

de Henry Mintzberg.

Una publicación de Berrett-Koehler Publishers, Inc.

235 Montgomery Street, Suite 650, San Francisco

Copyright © 2009 por Henry Mintzberg.

Copyright © 2010 para América Latina

por Editorial Norma S. A.

Avenida El Dorado No. 90-10, Bogotá, Colombia

www.librerianorma.com

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Septiembre, 2010

Copiedición, Fabián Bonnett Vélez

Diseño de cubierta, Daniel López

Diagramación, Andrea Rincón Granados

ISBN 978-958-45-2941-1

*Para todos aquellos
—Saša en primer lugar—
que administran con sabiduría y respeto.*

Contenido

Prefacio	ix
Nota para el lector	xiii
1	
La práctica gerencial — hacia delante	1
2	
La dinámica de la práctica gerencial	22
3	
Un modelo de práctica gerencial	55
4	
La incontable variedad de la práctica gerencial	125
5	
Los embrollos ineludibles de la práctica gerencial	204
6	
La práctica gerencial eficaz	254
Apéndice	
Ocho días de práctica gerencial	310
Bibliografía	367
Acerca del autor	383

Prefacio

En 1973 publiqué *The Nature of Managerial Work*, un libro escrito a partir de mi tesis doctoral, un estudio de lo que ocurría durante una semana en la vida laboral de cinco directores ejecutivos. En el prefacio contaba que, de niño, siempre me pregunté qué hacía en la oficina mi padre, quien era presidente de una pequeña empresa manufacturera. Algo descubrí, pero no lo suficiente.

Así que seis años atrás, 30 años después, decidí retomar el tema, decidido a descubrir qué hacía en la oficina mi esposa, una gerente del mundo de las telecomunicaciones. No creía que la gerencia hubiera cambiado. Yo cambié, o al menos así lo espero. (Quienquiera que lea ambos libros puede juzgar por sí mismo cuánto aprendí a lo largo de los años).

En esta ocasión basé el libro en un día laboral que pasé con 29 gerentes, de todas clases. Así que debo empezar por agradecer a las 29 personas (cuyos nombres aparecen en una tabla en las páginas siguientes) que le abrieron su trabajo y su pensamiento a este observador incógnito. Su contribución a este libro salta a la vista de principio a fin.

Muchas otras personas contribuyeron profundamente de diversas maneras. Mi asistente personal de los últimos años, Santa Balanca-Rodrigues, esta vez rebasó todos los límites. Hubo un momento en el que trabajó sin parar, casi literalmente las 24 horas, para hacerle llegar el manuscrito al editor. Le estoy profundamente agradecido tanto como amigo por sus consejos sabios e interesados como por su contribución directa al manuscrito.

Gui Azevedo, mi extremadamente recursivo asistente de investigación, contribuyó de muchas maneras (entre ellas y no menos importante la de llegar al meollo del asunto de cómo mostrar el modelo gerencial que aparece en el capítulo 3: “Usted los llama planos —dijo—, ¿de modo que por qué no los muestra de esa manera?”. ¡No se me había ocurrido!). Luego, cuando Gui fue llamado por el Amazonas (el río, no la empresa punto-com), Nathalie Tremblay entró en escena para organizar el manuscrito de manera asombrosa.

Hice evaluar los dos capítulos más complicados (el 4 y el 6) por los miembros de nuestro coloquio doctoral y recibí innumerables ideas útiles. Quiero destacar en particular a Brian King, quien me proporcionó una gran cantidad de comentarios ponderados. Jacinthe Tremblay también ayudó con la sección sobre los embrollos de la gerencia — en el capítulo 5.

Tuve otra vez la bendición de trabajar en este libro con personas que aún practican el oficio editorial a la antigua: con un interés profundo y respetuoso por el contenido de los libros y por las ideas de sus autores. Steve Piersanti, quien ha creado una operación especial en Berret-Koehler en los Estados Unidos, y Richard Stagg, quien encabeza un equipo de personas muy competentes en gerencia comercial en Pearson, en el Reino Unido, me hicieron innumerables observaciones detalladas, que se tradujeron especialmente en acercar el libro a los lectores. A los escritores les encantan las palabras, de lo contrario no escribirían. El problema es que, por encima de todo, les fascinan sus propias palabras. En algún momento, por fin tomé conciencia del mensaje que traían *sus* palabras, y eso le dio la vuelta a este libro.

Ambas casas editoriales también le enviaron el libro a una serie de evaluadores que proporcionaron retroalimentación muy útil. Me gustaría mencionar en particular a Charlie Dorris, Jeff Kulick, Stefan Tengblad y Linda Hill. Una vez más, Michael Bass y su equipo aportaron sus destrezas considerables a la producción; mi agradecimiento especial a Laura Larson por la revisión del texto.

Por último, un agradecimiento de corazón a la gerente de mi vida, Saša, quien sabe de todo esto mucho más que yo, fue una fuente sutil pero permanente con comentarios del tipo: “¡Ay, caramba!” ,y contribuyó de tantas otras maneras.

Henry Mintzberg

Montreal

Mayo del 2009

Nota para el lector

“LÉAME PRIMERO”

Este libro está escrito para todas las personas interesadas en la práctica de la gerencia: los gerentes mismos, las personas que trabajan con los gerentes (en el proceso de selección, evaluación y desarrollo, etc.), y otros que quieren entender mejor la gerencia (académicos, profesores, estudiantes y otras personas no gerentes). Todas tienen distintas necesidades, así que permítaseme ofrecer alguna orientación.

Tenga en cuenta en primer lugar que a lo largo del libro **resalté en negrita las frases claves**, de modo que estas sirvan de resumen periódico de los puntos principales. (En la introducción o conclusión a cada capítulo no hay resúmenes; en mi opinión, estas frases en negrita resumen de manera más eficaz y no menos eficiente, ya que están entreveradas en el texto al cual aluden). Si el lector es uno de esos gerentes ocupados descritos en el capítulo 2, o cualquier otra persona que no cuenta con mucho tiempo, puede utilizar estas frases para seguir el hilo de la discusión y para ahondar en los puntos que le despierten mayor interés.

Los primeros dos capítulos de este libro son los más cortos y los más nítidos: marcan la pauta. Los dos siguientes son más largos y más densos porque versan sobre la sustancia de la práctica gerencial, que no es asunto simple. Y los dos últimos, de longitud intermedia, son más aplicados y en ocasiones más divertidos — por lo menos para mí fue más divertido

escribirlos y espero que también resulte así al momento de leerlos. Algunas palabras en relación con cada uno de los capítulos.

Capítulo 1: La práctica gerencial — hacia delante Este capítulo es una introducción al libro y a mi visión de la práctica gerencial. Sugiero que se lea completo.

Capítulo 2: La dinámica de la práctica gerencial Debería ser una lectura fácil — o incluso a vuelo de pájaro, para el caso. Quizá sea bueno prestarle atención especial a la última sección sobre “el impacto de la Internet” (que empieza en la página 34).

Capítulo 3: Un modelo de práctica gerencial Este es un capítulo más intrincado, en el que se expone lo que para mí es la esencia de la práctica gerencial. Es posible captar bastante de su contenido a partir de las frases en negrita, pero es difícil destacar una sección especial; tal como se concluye, se trata de un modelo cuyos componentes no se pueden aislar. Los lectores que saben poco sobre la práctica gerencial encontrarán más útiles los capítulos 2 y 3.

Capítulo 4: La incontable variedad de la práctica gerencial Este fue el capítulo más difícil de escribir y quizá también sea el más difícil de leer — quisiera pensar que por el simple hecho de que la gerencia es un asunto inmensamente variado. Una vez más las frases en negrita pueden resultar útiles. La penúltima sección sobre “Las posturas gerenciales” (que empieza en la página 133) agrupa las ideas de este capítulo. Puede ser de especial interés para los investigadores y los especialistas en el desarrollo de la gerencia, pues contiene una serie de puntos controversiales, en especial en lo que se refiere al fracaso de factores ostensiblemente cruciales (como la cultura y el estilo personal), para explicar buena parte de lo *que hacen los gerentes* (desde la página 101 y 121, respectivamente).

Capítulo 5: Los embrollos ineludibles de la práctica gerencial La pasé en grande escribiendo este capítulo y sospecho que al lector le puede resultar particularmente placentero leerlo, en especial si ejerce como gerente y, por ende, vive con estas cosas todos los días. Es el capítulo más aplicado del libro; por tanto, los gerentes, en particular los que creen que existe una bala mágica, deberían leerlo con atención.

Capítulo 6: La práctica gerencial eficaz Casi todo este capítulo debería ser de lectura fácil y agradable, en particular la que se inicia con “El gerente inevitablemente defectuoso” (que empieza en la página 196) y que cierra con “La práctica gerencial, naturalmente” (página 232), además de la discusión sobre “qué se hizo todo el criterio” (página 225). Las personas que aconsejan y apoyan a los gerentes quizá quieran prestarle especial atención a la sección “Seleccionar, evaluar y desarrollar gerentes eficientes” (página 219).

Apéndice Este describe un día en la vida de ocho de los gerentes a los que me refiero en el libro. En www.mintzberg-managing.com se encuentran descripciones completas de los 29 días que observé, así como de mis interpretaciones conceptuales de los gerentes.

1

La práctica gerencial — hacia delante

Sabemos más sobre los motivos, los hábitos y los arcanos más íntimos de los pueblos primitivos de Nueva Guinea o de cualquier otro lugar que sobre los moradores de las oficinas ejecutivas de Unilever House.

Roy Lewis y Rosemary Stewart (1958:17)

Medio siglo ha transcurrido desde cuando se escribieron esas palabras — y aún son ciertas. Empero, descubrir lo que hacen los gerentes es más bien fácil. Si se observa a un director de orquesta, no durante la presentación sino durante el ensayo, será posible desbaratar el mito del gerente en el podio. Se puede observar un grupo cuando el director gerente de una empresa de alta tecnología llega para acompañarlo en el análisis de un proyecto nuevo. Se puede acompañar en su recorrido al gerente de un campamento de refugiados mientras escudriña con atención para detectar señales de violencia inminente.

El problema no es descubrir lo que hacen los gerentes — es interpretarlo. ¿Cómo se hace para encontrarle sentido a la inmensa variedad de actividades que constituyen la práctica gerencial?

Hace medio siglo (1954), Peter Drucker colocó la gerencia sobre el mapa. Desde entonces el liderazgo la ha desplazado de allí. Ahora estamos inundados de historias sobre los éxitos pomposos y los fracasos aun mayores de los grandes líderes. Empero, aún no logramos captar bien las realidades sencillas que implica ser un gerente corriente.

Este libro es sobre la práctica gerencial pura, aunque no simple.

Opté por un título amplio, *Managing*¹, con la idea que fuera un título básico y de gran alcance para esta práctica fundamental en sus innumerables variedades. Se consideran las características, el contenido y la variedad que surgen en el trabajo, además de los embrollos a los que se enfrentan los gerentes y cómo estos últimos se vuelven eficientes. Mi objetivo es simple y directo. La práctica gerencial es importante para cualquiera que se vea afectado por ella, que en nuestro mundo de organizaciones significa cada uno de nosotros. Hace falta que la comprendamos mejor para que se pueda mejorar.

Aquellos que se sienten confundidos por algún aspecto de la práctica gerencial o por todos —lo cual difícilmente excluye a los mismos gerentes— deberían poder remitirse a un libro que arroje claridades a partir de la evidencia, de manera completa, sobre las grandes preguntas. Pocos libros siquiera lo intentan; este sí. Se embarca en preguntas como las siguientes:

- ¿Están los gerentes demasiado ocupados en su oficio para contemplar el significado de la práctica gerencial?
- ¿Sí es cierto que los líderes son más importantes que los gerentes?
- ¿Por qué tanta gerencia es tan frenética? ¿Y está volviendo esto mejor o peor la Internet?
- ¿Está acaso sobrevalorado todo el asunto del estilo gerencial?
- ¿Cómo se supone que los gerentes se conecten cuando la propia naturaleza de su trabajo los desconecta del objeto de su práctica gerencial?
- ¿Qué se hizo todo el criterio?

1 Este título le debe su inspiración a *Working* (1974), el libro de Studs Terkel, en el cual toda clase de personas describen el trabajo que hacen.

- ¿Cómo se supone que una persona en este trabajo conserve la confianza en sí misma sin volverse arrogante? ¿O cómo hace para que el éxito no se convierta en fracaso?
- ¿Debería la práctica gerencial estar limitada a los gerentes?

¿Qué le pasó a la práctica gerencial?

Empecé mi carrera en torno a este tema: para mi tesis doctoral observé una semana la vida laboral de cinco directores ejecutivos. Esto condujo a un libro llamado *The Nature of Managerial Work* (1973) y a un artículo titulado “El trabajo del gerente: folclor y realidad” (1975). Ambos fueron bien recibidos. La investigación que llevé a cabo también dio pie a una serie de estudios del mismo orden.²

Sin embargo, ese arroyo se fue secando y son asombrosamente escasos hoy en día los estudios sistemáticos sobre la práctica gerencial. Muchos libros están rotulados “sobre gerencia”, pero gran parte de su contenido no trata sobre la práctica gerencial³ (Brunsson 2007:77; Hales 1999:339). Si se buscan los mejores libros entre los que cubren el tema con base en

2 Me dijeron que cuando se publicó este artículo en la *Harvard Business Review*, provocó el mayor número de solicitudes de reimpresión entre todos los artículos que la revista había publicado hasta entonces. Algunos de los estudios replicados se citan en el capítulo 2.

3 Uno de mis estudiantes, Farzad Khan, hizo una búsqueda de la palabra *gerente* en las citas y en los sumarios de los artículos que aparecían en las publicaciones periódicas académicas más prestigiosas y en cinco de las publicaciones profesionales más destacadas entre 1995 y el 2004. De los que encontró, consideró cuántos versaban sobre la naturaleza del trabajo gerencial: 27 de los 669 artículos en las publicaciones académicas y 53 de los 793 artículos en las publicaciones profesionales (la mayoría de estos en la *Harvard Business Review*, pero aun así menos del 10% del total: 37 de 400). Había 3/74 en el *Academy of Management Journal*, 1/25 en el *Administrative Science Quarterly* y 2/150 en la *Sloan Management Review*. En un artículo de 1986 cuyo título era “What Managers Do: A Critical Review”, Hales incluyó una tabla sobre “las principales fuentes de evidencia sobre el trabajo gerencial”. Hacía un listado de 26 estudios, tres de ellos publicados en la década de los 80, siete en la de los 70 y otros siete en la de los 60; la década más activa fue la de los años 50, con nueve. Una excepción notable en la actualidad es el trabajo de Tengblad (2000, 2002, 2003, 2004, 2006).

evidencias, probablemente se elijan entre ellos *Leadership: What Effective Managers Really Do and How They Do It* (1979), de Len Sayles, *The General Managers* (1982), de John Kotter, *Becoming a Master Manager* (1990), de Robert Quinn et al. y *Becoming a Manager*, de Linda Hill (primera edición, 1992). Ojo a las fechas.

En consecuencia, la comprensión de la práctica gerencial no ha avanzado. En 1916, el industrial francés Henri Fayol publicó *Administración General e Industrial* (traducido al inglés en 1949), en el cual decía que ejercer la gerencia es “planear, organizar, comandar, coordinar y controlar”. Ocho años después, un periódico de Montreal reportó una descripción del cargo de director general de la ciudad: “Será responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la ciudad” (Lalonde 1977:1). Y esa es todavía en general la visión prevalente.

Durante años les he preguntado a grupos de personas que realizan este trabajo, qué ocurrió el día en que ellas se hicieron gerentes. La respuesta es casi siempre la misma: una mirada confundida, luego un encogimiento de hombros y por último comentarios como: “Nada”. La idea, supongo, es que uno vaya aprendiendo por sí mismo, como en el sexo, por lo general con las mismas consecuencias iniciales desastrosas. Ayer uno tocaba la flauta o hacía una cirugía; hoy se encuentra administrando personas que hacen esas cosas. Todo ha cambiado. Sin embargo uno está solo, confundido. “Los gerentes nuevos aprendieron a partir de la experiencia lo que significaba ser gerente”.

Por esa razón en este libro doy un repaso a la naturaleza del trabajo del gerente y conservo algunas de mis primeras conclusiones (en el capítulo 2), replanteo otras (en los capítulos 3 y 4) y presento algunas nuevas (en los capítulos 5 y 6).

Un poco de realidad aleccionadora

- Como Alan Whelan era gerente de ventas de computación global y electrónica de BT, en el Reino Unido, sería de esperarse que estuviera

recibiendo clientes o que, al menos, estuviera trabajando con su gente para ayudarles a venderles a los clientes. El día en cuestión, Alan estaba, en efecto, dedicado a las ventas, pero en este caso se trataba de venderle a un ejecutivo reacio de su propia empresa la idea de aprobar su contrato más grande. ¿Estaba Alan acaso planeando, organizando, comandando, coordinando o controlando?

- Los gerentes de “mayor nivel” miran a distancia, tienen vista panorámica; los gerentes de rango “inferior” se enfrentan a las cosas más concretas e inmediatas. Sino entonces, ¿por qué razón estaba Gord Irwin, director de zonas aledañas del Parque Nacional Banff, tan preocupado acerca de cómo afectaría el medioambiente un proyecto para ampliar el estacionamiento de un centro de esquí, mientras que en Ottawa, Norman Inkster, superintendente de la Policía Montada de Canadá, veía apartes del noticiero de la víspera con el fin de preparar las respuestas a las preguntas embarazosas que pudieran hacerle ese día en el parlamento al ministro bajo cuyo mando se encontraba?
- ¿Y por qué estaba Jacques Benz, director general de GSI, una empresa parisina de alta tecnología, en una reunión convocada para discutir el proyecto de un cliente? Era al fin de cuentas un gerente de alto nivel. ¿No debería haber estado en su oficina desarrollando estrategias grandiosas? Paul Gilding, director ejecutivo de Greenpeace Internacional, trataba de hacer eso mismo, y con un grado de frustración considerable. ¿Cuál de los dos estaba en lo correcto?
- Fabienne Lavoie, enfermera jefe del pabellón 4 noroeste de servicio pre y posquirúrgico en un hospital de Montreal, trabajaba de 7:20 A.M. a 6:45 P.M. — a un ritmo extenuante para el observador. En determinado momento, en el lapso de pocos minutos, discutió con un cirujano sobre un vendaje, tramitó el registro hospitalario de un paciente, reasignó las citas en su tablero, habló con una persona en la recepción, revisó a un paciente que tenía fiebre, solicitó que se llenara una vacante, discutió

sobre algún medicamento y habló con un pariente de un paciente. ¿Se supone que la gerencia sea semejante ajeteo?

- Por último, ¿qué se puede decir de la famosa metáfora que compara al gerente con el director de orquesta — tan magníficamente a cargo que logra que todo el conjunto produzca una hermosa música? Bramwell Tovey de la Orquesta Sinfónica de Winnipeg se apartó del podio para hablar sobre su trabajo. “Lo difícil —me dijo— es el proceso de ensayo”, no la presentación. Eso es menos espléndido. ¿Y qué me puede decir del control? “Uno tiene que subordinarse al compositor”, dijo. ¿Y entonces, el “director” de orquesta sí dirige de verdad la orquesta, sí ejerce ese famoso liderazgo? “Nunca hablamos sobre ‘la relación’”, fue lo que me respondió. Hasta ahí llega la metáfora.

Veintinueve días de práctica gerencial

Podría continuar. Es apenas la punta del témpano de la gerencia. Pasé un día con cada uno de estos gerentes y con otros — 29 días en total, durante los cuales los observé, los entrevisté y revisé sus diarios a lo largo de una semana o un mes para interpretar lo que estaba ocurriendo. La evidencia a partir de esa investigación es la que ilustra este libro.

Como se muestra en la tabla 1.1, estos gerentes trabajaban en diversos sectores: negocios, gobierno, sistemas de salud, y en el sector social (organizaciones no gubernamentales [ONG], organizaciones sin ánimo de lucro, etc.)⁴, y de toda clase de organizaciones de banca, policivas, cinematográficas, de fabricación de aviones, tiendas minoristas y telecomunicaciones.

⁴ Algunos de estos gerentes se podrían haber ubicado en otro lugar. Muchos de los gerentes en el sector de la salud trabajaban para el gobierno (aunque el estatus de los hospitales en el Servicio Nacional de Salud [NHS por la sigla en inglés para National Health Service] de Gran Bretaña viraba hacia el sector social). Médicos sin Fronteras podría haberse clasificado en la categoría del sector de la salud y el Museo de París bajo la categoría de gobierno (puesto que le reporta a la ciudad de París).

Algunas de estas organizaciones eran diminutas, otras enormes (entre 18 empleados y 800 000). Estos gerentes abarcan todos los niveles convencionales de las jerarquías, desde los llamados niveles superiores, pasando por los niveles medios e incluyendo las bases. Algunos trabajaban en centros urbanos de gran tamaño (Londres, París, Amsterdam, Montreal); otros, en lugares más remotos (N'gara, Tanzania; New Minas, Nueva Escocia; El Parque Nacional Banff, en el oeste de Canadá). Algunos fueron observados por separado, otros en grupos (por ejemplo, los tres gerentes de los parques canadienses, quienes se reportaron entre sí tres días consecutivos).

Para cada día, (o para cada conjunto de días), describí lo que vi y luego hice una interpretación conceptual. Dejé que cada día hablara por sí mismo. Y hablar fue lo que hicieron — por ejemplo, sobre cuán actual puede ser la antigua gerencia por excepción; sobre cómo los gerentes de Greenpeace tienen que prestarle tanta atención a la sostenibilidad de su organización como a la del medioambiente; sobre cómo la verdadera política del gobierno a veces en realidad transcurre en el suelo, donde los osos se encuentran con los turistas. Esos días también aludieron a la gran variedad de contextos en los cuales ocurre la gerencia: me encontré agarrado y tratando de salvar el pellejo, sentado en la parte posterior del asiento de una moto, mientras que atravesaba París a toda velocidad, en ruta de una entrevista con la prensa a la siguiente; me senté solo en una sala de conciertos de 2222 asientos de terciopelo mientras que el director ensayaba con la orquesta; almorcé una vez en un restaurante establecido por un habitante emprendedor de un campamento africano para refugiados y en otra ocasión me helé en la cafetería de Greenpeace en Amsterdam; caminé en un parque inmaculado donde se habló de los “atascos de osos” (atascos en el tráfico causados por el hecho de que los automovilistas paran a ver los osos que se han acercado a la autopista). Todo esto, puedo asegurar, proporciona un maravilloso entorno en el cual contemplar la gerencia y la vida — puesto que la práctica gerencial versa sobre buena parte de la vida.

Un solo día, aunque reforzado por la discusión sobre los otros días, no es mucho tiempo, pero es asombroso lo que puede surgir de la observación directa y simple, sin ninguna agenda diferente a la de esperar lo que

Tabla 1.1 LOS 29 GERENTES OBSERVADOS*

	EMPRESAS	GOBIERNO	SECTOR DE LA SALUD	SECTOR SOCIAL
Gerencia general ("Nivel superior")	John Cleghorn Director ejecutivo del Royal Bank of Canada	John Tate Viceministro del Departamento de Justicia de Canadá	Sir Duncan Nichol Director ejecutivo del Servicio Nacional de Salud de Inglaterra (NHS, por su sigla en inglés)	Paul Gilding Director ejecutivo de Greenpeace Internacional (Amsterdam)
	Jacques Benz Director General de GSI (París)	Norm Inkster Superintendente de la Real Policía Montada de Canadá (RCMP, por su sigla en inglés)	"Marc" Director ejecutivo de un hospital (Quebec)	Doctor Rony Brauman, Presidente de Médicos sin Fronteras (París)
	Carol Haslam Directora Gerente, Hawkshead Ltd. (empresa cinematográfica, Londres)			Catherine Joint-Dieterle Curadora en jefe del Museo de la moda y los trajes (París)
	Max Mintzberg Copresidente de The Telephone Booth (Montreal)			Bramwell Tovey Director de la Orquesta Sinfónica de Winnipeg
Gerencia en el medio ("Nivel medio")	Brian Adams Director de Global Express, Canadair (Bombardier, Montreal)	Glen Rivard Procurador General, Ley de familia y juventud, Departamento de Justicia de Canadá	Peter Coe Gerente general del Distrito (North Hertfordshire), NHS	Paul Hohnen Director de las unidades de Comercio Tóxico, Bosques, Economía y Política de Greenpeace Internacional (Amsterdam)
	Alan Whelan Gerente de ventas del Sector Global de Informática y Electrónica de BT (Londres)	Doug Ward Director de Programación Radio CBC, Ottawa	Ann Sheen Directora de servicios de enfermería, Hospitales de Reading, NHS	
		Allen Burchill Oficial al mando de la división "H", RCMP, (Halifax)		Abbas Gullet Director de Subdelegación de la Federación Internacional de la Cruz Roja (N'Gara, Tanzania)
		Sandra Davis Directora general regional, Parques de Canadá (Calgary)		
		Charlie Zinkan Superintendente del Parque Nacional Banff (Alberta)		

EMPRESAS	GOBIERNO	SECTOR DE LA SALUD	SECTOR SOCIAL
Gerencia en la base ("Nivel inferior")	Gordon Irwin Director de zonas aledañas del Parque Nacional Banff (Alberta, Canadá)	Doctor Michael Thick Cirujano de trasplante de hígado del Hospital St. Mary's (Londres), NHS	Stephen Omollo Gerente de los Campamentos Benac y Lukole de la Federación Internacional de la Cruz Roja (N'gara, Tanzania)
	Ralph Humble Comandante del Destacamento de New Minas de la RCMP (Nueva Escocia)	Doctor Stewart Webb Director Clínico (geriatria) del Hospital St. Charles (Londres), NHS	
		Fabienne Lavoie Enfermera jefe, pabellón 4 noroeste del Hospital General Judío (Montreal)	

* *Nota:* En el texto del libro me refiero en ocasiones a algunos gerentes por su nombre y en otras por el título formal, según lo que me resultara más natural.

sobrevenga. Como dijera Yogi Berra, el sabio del béisbol de los Estados Unidos: "Se puede observar mucho si tan solo se mira". Al combinar los 29 días, el resultado es una buena cantidad de evidencia sobre la práctica de la gerencia.

A lo largo del libro incluyo ilustraciones de estos 29 días, por igual en las descripciones de lo que ocurrió y en las interpretaciones conceptuales de por qué ocurrió. Ocho de estas descripciones se reproducen en el apéndice, con el fin de anclar el libro. Las descripciones y las interpretaciones de los 29 días en su totalidad están disponibles en el sitio web www.mintzberg-managing.com. Para darle una idea, permítame citar algunos de los títulos de los apuntes que aparecen en el sitio y que figuran en los capítulos posteriores:

- “La práctica gerencial en los linderos” — sobre las presiones políticas a las que estaban sometidos esos gerentes en los parques canadienses.
- “La práctica gerencial hacia arriba, hacia abajo, hacia adentro y hacia fuera” — acerca de los efectos de los niveles jerárquicos sobre cinco gerentes en el enorme Servicio Nacional de Salud (NHS, por la sigla en inglés del National Health Service) de Inglaterra, desde el director ejecutivo hasta dos directores médicos en distintos hospitales.
- “Negociación firme y liderazgo suave” — sobre el contraste, en el trabajo del director de una compañía cinematográfica, entre ejercer la gerencia externa y la gerencia interna.
- “El yin y el yang de la práctica gerencial” — donde se contrasta el trabajo de dos directores ejecutivos: la directora de un museo de la moda y el director de Médicos sin Fronteras, ambos en París pero a mundos de distancia.
- “La práctica gerencial por excepción” — sobre dos gerentes de la Cruz Roja en el campamento para refugiados en Tanzania, quienes ejercen la gerencia por excepción de maneras excepcionales.

El liderazgo incrustado en la gerencia y en la vida comunitaria

Se ha puesto de moda diferenciar a los líderes de los gerentes (Zaleznik 1977, 2004; Kotter 1990a, 1990b). El uno hace las cosas indicadas, maneja bien el cambio; el otro hace las cosas bien, maneja bien la complejidad. Así que díganme, de los que acabo de describir, ¿cuáles son líderes y cuáles son gerentes? ¿En BT, Alan Whelan se limitaba a ser gerente y Bramwell Tovey se limitaba a ser líder en el podio y fuera de este? ¿Y qué decir de Jacques Benz en la reunión relacionada con el proyecto en GSI? ¿Estaba haciendo las cosas correctas o haciendo correctamente las cosas?

Para ser franco, no entiendo lo que esta diferencia significa en la vida cotidiana de las organizaciones. Es verdad que se puede encontrar una

diferencia conceptual entre lo que hace el líder y lo que hace el gerente; pero ¿podemos acaso traducir esa diferencia a la práctica? O, lo que es más pertinente, ¿deberíamos siquiera intentarlo?

¿Qué tal le parecería tener como gerente a una persona incapaz de liderar? Puede ser muy desmoralizador. Y bien, ¿entonces por qué habría de querer ser liderado por una persona que no actúa como gerente? Puede ser tremendamente alienante: ¿cómo harán esos “líderes” para saber qué ocurre?⁵ Jim March lo expresó de la siguiente manera: “El liderazgo tiene que ver con la plomería además de la poesía” (2004:173).

Observé a John Cleghorn, presidente del Royal Bank of Canada, quien era conocido en su empresa por cosas como entrar a su oficina de camino al aeropuerto para informar que un cajero automático no funcionaba. Este banco tiene miles de cajeros automáticos. ¿Estaba acaso John micro administrando? Tal vez enseñaba con el ejemplo para que otras personas estuvieran atentas a esos problemas.

De hecho, hoy debería preocuparnos más la tendencia a “macro administrar”, es decir, a que las personas en cargos altos traten de administrar por control remoto, desconectadas de todo con la excepción de “el panorama general”. Hoy en día es popular decir que estamos demasiado administrados y poco liderados. Yo creo que **ahora estamos excesivamente liderados y poco administrados.**

Konosuke Matshushita, quien fundó la empresa que lleva su nombre, afirmaba que “las cosas grandes y las pequeñas cosas constituían su trabajo. Los arreglos de nivel intermedio se pueden delegar”. En otras palabras, **el liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia; en lugar de distinguir a los gerentes de los líderes, deberíamos ver a los gerentes como líderes y concebir el liderazgo como una gerencia bien practicada.**

5 “Los líderes tienden a ser personalidades dos veces nacidas, personas que se sienten separadas de su medioambiente. Tal vez trabajen en organizaciones, pero nunca pertenecen a estas”. (Zalesnik 2004:79). ¿Cómo se supone que esta clase de persona lidere una organización?

Ya sea en los predios de la academia o en las columnas de los periódicos, es mucho más fácil cavilar sobre las glorias del liderazgo que comprender y manejar las realidades de la gerencia. Es obvio que esto ocurre a costa de la gerencia, pero también ha desestabilizado al propio liderazgo. **Pareciera que mientras más nos obsesionamos por el liderazgo, menos de este recibimos.** De hecho, mientras más afirmamos que en los cursos y los programas se desarrolla el liderazgo (conté las palabras *líder* y *liderazgo* más de 50 veces en el sitio web de la Maestría en Administración de Empresas de Harvard en el 2007), más conseguimos un endiosamiento — y ocurre así porque el liderazgo no se recibe por unción: se gana.

Más aún, cuando se coloca el liderazgo en un pedestal donde queda separado de la gerencia, un proceso social se vuelve personal. Por más que de labios para afuera se le rinda tributo al líder que faculta a un grupo, el liderazgo todavía se concentra en una sola persona: siempre que se promueve el liderazgo, al mismo tiempo se baja a los demás al nivel de seguidores. También se ha desdeñado el sentido de comunidad que es importante para los esfuerzos cooperadores en todas las organizaciones. Las que se deberían promover en lugar del liderazgo exclusivo son las comunidades de actores que adelantan sus tareas con naturalidad, y de las cuales forma parte intrínseca un liderazgo integrado a la gerencia. Por consiguiente, **este libro le da prelación a la práctica gerencial, la mira en conjunto con el liderazgo y considera que está incrustada de manera natural en lo que se podría llamar *ejercer el sentido de comunidad*.**

La gerencia como práctica

Al cabo de años de buscar el Santo Grial, es hora de reconocer que la gerencia no es ni una ciencia ni una profesión; es una práctica, que se aprende más que todo a través de la experiencia y que está afianzada en el contexto.⁶

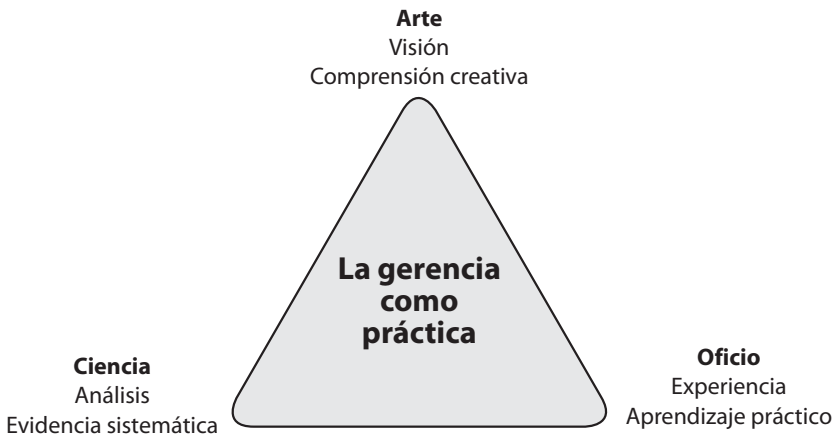
6 Lo que sigue se deriva de mi libro *Managers Not MBAs* (2004b).

Ciertamente no es una ciencia La ciencia tiene que ver con el desarrollo, por medio de la investigación, del conocimiento sistemático. Y ese no es propiamente el propósito de la gerencia, pues esta se ocupa de ayudar a que las cosas se hagan en las organizaciones. La gerencia no es siquiera una ciencia aplicada — así sería una ciencia. Es claro que la gerencia *aplica* las ciencias: los gerentes necesitan todo el conocimiento del que puedan hacer acopio. Y ciertamente utilizan el análisis, arraigado en el método científico (que en este caso significa la prueba científica más que el descubrimiento científico).

Sin embargo, la práctica gerencial eficaz depende más del arte y está especialmente arraigada en el oficio. El arte produce “claridades” y “visión” a partir de la intuición⁷. (Peter Drucker escribió en 1954 que “los días del gerente ‘intuitivo’ están contados” [p. 93]. Medio siglo después todavía estamos contando). Y el oficio implica aprender de la experiencia — implica que el gerente resuelva las cosas sobre la marcha.

Por tanto, como se muestra en la figura 1.1, la práctica gerencial puede concebirse como algo que ocurre dentro de un triángulo donde se

Figura 1.1 LA GERENCIA COMO ARTE, OFICIO Y CIENCIA



7 “El arte es la imposición de un patrón, una visión del todo, en muchas partes dispares para crear una representación de esa visión; el arte es la imposición del orden sobre el caos”. (Boettinger 1975:54; véase también Vail 1989).

encuentran el arte, el oficio y el uso de la ciencia. El arte aporta las ideas y la integración; el oficio traza las conexiones y construye sobre las experiencias tangibles; y la ciencia proporciona el orden por medio del análisis sistemático del conocimiento.⁸

Para casi ningún trabajo de los que se programan en una organización es necesario involucrar directamente a los gerentes; lo pueden hacer los especialistas, con lo cual a los gerentes les quedan por lo general los asuntos caóticos — los problemas inextricables, las conexiones complicadas. Esto es lo que hace que la práctica de la gerencia sea de manera tan fundamental “suave”, y es la razón por la cual rótulos como experiencia, intuición, criterio y sabiduría se necesitan tan a menudo para describirla. **Si se reúne una buena cantidad de oficio con el toque indicado de arte y además se usa un poco la ciencia, el resultado es un trabajo que es, por encima de todo, una práctica.** No hay “una manera superior a todas” de ejercer la gerencia; depende de la situación.

Tampoco es una profesión Se ha dicho que la ingeniería tampoco es ni una ciencia ni una ciencia aplicada, sino que es un oficio por derecho propio (Lewin 1979), pero la ingeniería sí aplica una buena cantidad de ciencia, codificada y certificada en cuanto a su eficacia. Por lo tanto sí se puede decir que es una profesión, lo que significa que se puede enseñar antes de la práctica, fuera de contexto. Hasta cierto punto un puente es un puente, o al menos el acero es el acero, aun si su uso tiene que adaptarse a las circunstancias del momento. Sobre la medicina se puede decir lo mismo, pero no sobre la gerencia:

Muchas destrezas médicas para el diagnóstico, la inferencia y el tratamiento... suponen que la enfermedad se puede descomponer en problemas separados que no difieren mucho entre pacientes y que se pueden tratar mediante remedios relativamente estandarizados... en

8 Me refiero acá a ser “científico” según el uso popular, no a la práctica de la ciencia, que en sí misma requiere una gran cantidad de arte y oficio.

contraste, buena parte del trabajo gerencial requiere manejar problemas que son muy interdependientes con otras partes de la organización, son particulares a una empresa, mercado o industria, y no se reducen con facilidad a un síndrome general estándar que se pueda tratar mediante una técnica concreta. (Whitley 1995:92; véase también 1989)

Es poco lo que se ha codificado confiablemente sobre la práctica gerencial, y menos se ha certificado en cuanto a su eficacia. Es por eso que Hill encontró que las personas “tenían que actuar como gerentes antes de comprender qué significaba ese papel” (2003:45).

Desde cuando Frederick Taylor (1916) dijo que su método de trabajo y estudio era “la única y mejor manera”, hemos estado buscando el Santo Grial de la gerencia en la ciencia y en el profesionalismo. Hoy en día eso sobrevive en las fórmulas fáciles de buena parte de la literatura popular, ya sea en la “planeación estratégica”, en el “valor para el accionista”, y demás. Sin embargo, una y otra vez las respuestas fáciles han fracasado y han dado la ilusión de progreso mientras que los problemas reales continúan enconándose.

Por causa de su conocimiento codificado, la ingeniería y la medicina deben aprenderse de manera formal y el experto que goza de una formación casi siempre se desempeña mejor que el lego. No ocurre lo mismo en la gerencia. Pocas personas confiarían en el ingeniero o en el médico intuitivo que careciera de entrenamiento formal. Sin embargo confiamos en toda clase de gerentes que nunca han pasado por un aula para aprender sobre gerencia (y recelamos de los que han gastado en ello dos años)⁹.

Lo que sí existe acerca de la práctica gerencial es una buena cantidad de conocimiento *tácito*, pero *tácito* significa que no es de fácil acceso, y esa es la razón por la cual es necesario aprender la práctica en el trabajo, haciendo el papel de aprendiz, recibiendo entrenamiento y mediante la

9 Véase mi libro *Managers Not MBAs* (Mintzberg 2004b) y Whitley (1989), donde se encuentran diversas argumentaciones detalladas de por qué la gerencia no es —y es poco probable que llegue a serlo— una profesión. Véase también Brunsson (2007:capítulo 4).

experiencia directa. Más aún, buena parte de esa clase de conocimiento se desarrolla en contexto —con la situación entre manos—, lo cual significa que el aprendizaje no se traduce con facilidad de un trabajo gerencial al otro, a menudo ni siquiera de una función a otra dentro de una organización, y menos aún de una organización a otra o de una industria a otra. (¿Podría acaso Bramwell dirigir el banco o Fabienne la orquesta?) Es claro que algunos gerentes sí lo logran porque tienen la capacidad de aprender lo necesario para el nuevo contexto, pero por cada uno de estos les puedo mostrar muchos que fracasaron en el intento.

El verdadero profesional entiende bien las cosas, al igual que el verdadero científico. El paciente no discute con el cirujano o, para el caso, el cirujano con el biólogo molecular. En su propio campo, cada uno sabe cómo son las cosas, pero los gerentes que creen que saben cómo son las cosas se atraviesan en su práctica porque esta tiene que ser en gran medida una labor de facilitación. **El gerente, según la definición que se utiliza acá, es aquella persona que es responsable por toda una organización o por una parte identificable de la organización** (a la cual, por falta de un mejor término, llamaré unidad). Para utilizar ese viejo adagio, atribuido a Mary Parker Follett en los años 20, los gerentes hacen las cosas más que nada por medio de otras personas — por medio de aquellos integrantes de la unidad que les reportan formalmente, además de otros que no lo hacen. Los gerentes tienen que saber mucho, en particular acerca de sus contextos específicos y tienen que tomar decisiones con base en ese conocimiento, pero en especial en las organizaciones grandes y en aquellas que tienen que ver con el “trabajo del conocimiento”, **el gerente tiene que ayudar a sacar lo mejor de las otras personas de modo que *estas* sean las que más sepan, mejor decidan y mejor actúen.**

Hace poco, mientras criticaba la gerencia profesional, me preguntaron si no es algo profesional el gerente que trata su práctica de manera noble y responsable. Es algo importante, sí, pero no confundamos un actuar responsable con la práctica de una profesión. **Más bien, reconozcamos la gerencia como una *vocación* y apreciemos así que los esfuerzos que**

existen por profesionalizarla y por convertirla en una ciencia más bien socavan la vocación.

La gerencia en tiempos en que los cambios no son tantos como usted creía

Este libro parte de investigaciones llevadas a cabo desde los años 40 hasta los primeros diez años del siglo XXI. Mis propios 29 días de observación ocurrieron en los años 90. Hoy en día no se supone que los libros hagan cosas así — se espera que estén fantásticamente actualizados.

Intentemos lo contrario: fantásticamente actualizados puede entorpecer las cosas. Corremos el peligro de dejarnos hipnotizar por el presente y dejarnos sesgar por las historias que “conocemos” demasiado bien. Puede ser bueno distanciarnos un poco de los acontecimientos. Más aún, ¿en realidad sí es importante la fecha? Pregúntese si los ejemplos anteriores le parecieron pasados de moda. ¿Acaso ese día en la vida laboral de un gerente de ventas, incluso en el sector de la alta tecnología, o de una enfermera jefe, ya no sirve porque ocurrió en los años 90?¹⁰

10 En el 2005, un colega se suscribió a la *Harvard Business Review*. A cambio, recibió un ejemplar de cortesía de *Leadership Insights*, un libro que consta de una recopilación de artículos. El primer artículo del libro era uno que yo había escrito 30 años atrás (Mintzberg 1975b). Ya que estamos en esto, se manifestó cierta preocupación por el hecho de que ninguno de los 29 gerentes que observé era de los Estados Unidos. Tampoco se supone que quienes escriben sobre la gerencia obren así. Y sin embargo, casi todos los libros sobre gerencia hablan exclusivamente de gerentes estadounidenses. ¿Tiene realmente alguna importancia que Bramwell Tovey sea director de orquesta en Winnipeg y no en Wisconsin? (En el capítulo 4 presentaré evidencias de que la cultura nacional tiene un efecto sorprendentemente escaso en el ejercicio de la gerencia.) Tal vez a algunos investigadores les resulte refrescante y a los lectores estadounidenses esclarecedor, leer, por variar, sobre el trabajo de gerentes de otros lugares. Uno de los evaluadores de este libro, un ex director ejecutivo corporativo de los Estados Unidos, aseguraba que cuando las personas vieran las fechas de las investigaciones y la ausencia de estadounidenses en estas, dejarían de leer. Ciertamente que espero que así sea. Cualquier persona que crea que la práctica gerencial tiene que estar terriblemente actualizada y que debe ser necesariamente estadounidense, ha elegido el libro equivocado.

Escuche alguna conferencia sobre el tema de la gerencia. Es probable que esta comience con la afirmación de que “vivimos en tiempos de grandes cambios”. Cuando oiga decir lo anterior, mire la ropa que lleva puesta. Note los botones y pregúntese: Si realmente vivimos en tiempos de grandes cambios, ¿por qué todavía abotonamos tantos botones? De hecho ¿por qué conducimos todavía automóviles de combustión interna con motores de cuatro ciclos? ¿No fueron acaso los mismos que se utilizaron en el Modelo T?

¿Por qué no notó esos botones cuando se vistió esta mañana o esa antigua tecnología cuando se dirigía en su automóvil a esa conferencia donde le dirían que vivimos en tiempos de grandes cambios? Al fin y al cabo, más tarde, cuando llegó al trabajo, *sí notó* que Windows había hecho otro cambio en su sistema operativo. **El hecho es que solo notamos lo que está cambiando. Y la mayoría de las cosas no lo están.** La tecnología informática ha ido cambiando; todos lo notamos, como también nos damos cuenta de los últimos cambios en la economía. ¿Y qué podemos decir de la práctica gerencial?

Ejercer la gerencia hoy y ayer “Por más que se hable con hipérbole chic sobre el liderazgo, la gerencia que se practica es una gerencia poco chic y sus características fundamentales no han cambiado” (Hales 2001:54). Los gerentes enfrentan asuntos diferentes a medida que el tiempo avanza, pero no lo hacen con una práctica gerencial diferente. El trabajo no cambia. Compramos gasolina nueva todo el tiempo y nuevas camisas de vez en cuando; eso no significa que hayan cambiado los motores de los automóviles y los botones. A pesar de todo el alboroto que hacemos en torno al cambio, el hecho es que los aspectos básicos del comportamiento humano —y que podría ser más básico que la práctica gerencial y el liderazgo— permanecen bastante estables. (Si tiene dudas sobre lo anterior, alquile una buena película vieja sobre el liderazgo).

Durante mi propio estudio anterior (que fue publicado en 1973) me sorprendió darme cuenta de que los comportamientos que observé eran casi imposibles de distinguir de los de gerentes semejantes de tiempos

anteriores. En general, necesitaban una información diferente, pero tendían a buscarla de la misma manera: de oídas. Quizá sus decisiones versaban sobre lo último en tecnología, pero sus procedimientos para tomar esas decisiones utilizaban poco de esa tecnología.

¿Son las cosas diferentes hoy en día? Quisiéramos pensar que sí, pero la evidencia sugiere lo contrario¹¹. Si la gerencia fuera una ciencia, incluso una profesión, cambiaría (la práctica médica cambia todo el tiempo), pero la gerencia no es ni lo uno ni lo otro. Así que aparte de modas pasajeras, muchas de ellas disfuncionales, la práctica gerencial prosigue su camino alegremente. Incluso las nuevas tecnologías de la información, en particular el correo electrónico —lo único que sí parece estar generando un cambio significativo—, a lo mejor están reforzando características antiguas del trabajo gerencial (como se verá en el capítulo 2).

Una serie de estampas antiguas

Por consiguiente, no tuve dudas en tomar para este libro material —ejemplos, evidencias, conceptos, citas— derivado de fuentes que al parecer son las más útiles, independientemente de su edad. De hecho, espero que el lector llegue a darme la razón en el sentido de que las viejas citas que se utilizan en este capítulo están entre las mejores. Han sobrevivido por una buena razón; porque, en realidad, como el buen vino, han mejorado con el tiempo.

Mi libro de 1973 describía el trabajo gerencial de dos formas básicas: las características del trabajo — en concreto, su ritmo implacable,

11 Tengblad, por ejemplo, es el investigador más activo en la actualidad sobre el trabajo gerencial; él concluyó de uno de sus estudios que “el trabajo gerencial parece un fenómeno relativamente estable y evolutivo... La variedad de semejanzas asombrosas entre los comportamientos laborales de los directores ejecutivos suecos en los años 40 y en los años 90 apuntan a la importancia de las tradiciones más que a la tecnología moderna o a las modas gerenciales en relación con dónde, cuándo, cómo y por qué hacen su trabajo” (2000:38).

las múltiples interrupciones, la naturaleza oral y de acción, y demás; y el contenido del trabajo, en forma de los diversos papeles que desempeñan los gerentes (como figuras visibles, administradores de crisis). Quedé más satisfecho con la primera que con la segunda, y por eso el capítulo 2 sobre “la dinámica de la práctica gerencial” toma mucho de ese libro. Después he encontrado pocas evidencias para cambiar esas conclusiones — de hecho, cito una buena cantidad que las ratifica.

En contraste, el capítulo 3 —sobre el contenido de la práctica gerencial, lo que los gerentes en realidad hacen en el trabajo— se aleja del mencionado libro. Después de eso me di cuenta de que, al igual que muchos otros libros sobre el tema, ofrecía más un listado de papeles que una visión integrada de la práctica gerencial. Así que en los años 90 emprendí el desarrollo de “Un modelo de la práctica gerencial” (el título del capítulo 3 del presente, que fue primero publicado en Mintzberg 1994b), en el que describo la práctica gerencial en tres planos: la información, las personas y la acción. Utilicé el modelo para interpretar lo que vi en esos 29 días, lo cual a su vez me sirve para ilustrar el material del capítulo 3.

Los últimos tres capítulos, que se construyen a partir de los primeros tres, son nuevos y están completamente actualizados — pero son sobre mis ideas, no sobre la práctica gerencial. (Los podría haber incluido en mi libro de 1973 si se me hubieran ocurrido en ese entonces. Soy yo quien cambió.)

El capítulo 4 considera “la incontable variedad gerencial”. A medida que analizaba las evidencias convencionales acerca de cómo los diversos factores —la cultura nacional, el nivel en la jerarquía y el estilo personal— afectan la práctica de la gerencia, me sentía cada vez menos satisfecho. Algo no encajaba: no lograba plasmar la fascinante variedad que observé en los 29 días. Así que repasé esos días y descubrí que pocos factores —incluso el estilo personal— explicaban gran cosa sobre lo ocurrido a lo largo de esos días. Lo que resultaba revelador era la combinación de factores. Por ende, concluí ese capítulo con una descripción de las diversas “posturas” que asumen los gerentes —como mantener el flujo de trabajo, ejercer la gerencia

desde el medio, conectarse con el ambiente externo— además de diversas posturas relacionadas con administrar sin gerentes.

El capítulo 5 aborda directamente “los embrollos ineludibles de la práctica gerencial” — las preocupaciones básicas que los gerentes deben enfrentar porque no se pueden resolver, como *el síndrome de la superficialidad, la disyuntiva de la conexión y el dilema de delegar*. Me encantó escribir ese capítulo y espero que sea igualmente agradable leerlo.

En el último capítulo yo mismo tuve que enfrentarme a “la práctica gerencial eficaz”. Muchos autores han cabalgado con arrojo en ese tema, en especial sobre el caballo blanco del liderazgo, tan solo para terminar sobre las ancas de banalidades mal concebidas. Procedí con temor y para mi gran sorpresa la pasé en grande. Este capítulo reflexiona con bastante seriedad sobre por qué todos los gerentes, como todos los seres humanos, son fallidos y aun así a menudo tienen éxito. En parte toma de lo que se ha publicado sobre las familias felices e infelices para considerar unidades feliz e infelizmente manejadas. Y concluye que para ser un gerente eficiente —aun, me atrevería a decir, para ser un gran líder— quizá no es tan necesario ser maravilloso sino más bien ser normal y tener claridad mental.

Espero que en este capítulo inicial se haya hecho evidente que no escribí el libro para reforzar la sabiduría popular —para sumar a toda esa encumbrada corrección gerencial—, sino para abrir perspectivas, para ponernos a todos a indagar, a reflexionar, a preguntarnos acerca de la práctica gerencial. No quiero que el lector termine el libro sabiendo. Quiero que lo haga, como yo, imaginando, reflexionando, cuestionando. Los gerentes son apenas tan buenos como su capacidad de resolver las cosas reflexivamente y a su manera. Repito que este trabajo está lleno de paradojas, dilemas y misterios que no se pueden resolver. El único resultado garantizado de cualquier fórmula de práctica gerencial es el fracaso (incluso, desde luego, de esta).

Así que prosigamos — hacia las dichas, los deberes y las agonías de la práctica antigua y contemporánea de la gerencia.