

ESAD E FONDO

Henry Mintzberg

---

Gestionando



Belloch

Biblioteca de Gestión

# Gestionando

Henry Mintzberg

Traducción

Diego Losada Cavestany

Carlos Losada Marrodán



**Belloch**

# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>12</b>
A) Por qué vale la pena leer este libro	13
B) Sobre el autor	15
C) Las limitaciones de la obra de Mintzberg sobre la dirección.	16
<b>Nota sobre la traducción</b>	<b>19</b>
<b>Prefacio</b>	<b>23</b>
<b>Nota para el lector</b>	<b>25</b>
“Léame primero”	25
<b>1. Ante nosotros, la gestión</b>	<b>27</b>
¿Qué le pasó a la gestión?	28
Algunas realidades que hacen pensar	30
Veintinueve días de gestión	31
El liderazgo inserto en gestión y una comunidad	36
La gestión como una práctica	38
Gestionando en tiempos de menos cambios de los que usted cree	41
Una variedad de cosechas	43
<b>2. La dinámica de la gestión</b>	<b>47</b>
Características de antes y de ahora	48
El impacto de Internet	66
Un caos normalmente calculado	72
<b>3. Un modelo de gestión</b>	<b>75</b>
¿Cuál es el problema?	78
<b>HACIA UN MODELO GENERAL</b>	<b>80</b>
Una perspectiva general del modelo	81
<b>LA PERSONA EN EL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>82</b>
Enmarcando el trabajo	83
Agendando el trabajo	83
<b>GESTIONANDO A TRAVÉS DE INFORMACIÓN</b>	<b>85</b>
Comunicando interna y externamente	85
Controlando dentro de la unidad	89
<b>GESTIONANDO CON PERSONAS</b>	<b>96</b>

Liderando a las personas que están dentro de la unidad	99
Enlazando con la gente que está fuera de la unidad	107
<b>GESTIONANDO LA ACCIÓN DIRECTAMENTE</b>	<b>115</b>
Haciendo en el interior	116
Negociando en el exterior (llegando a acuerdos)	122
<b>GESTIÓN [ADECUADAMENTE] EQUILIBRADA</b>	<b>124</b>
Gestionando a través de los roles	127
Inclinándose hacia una tipología	131
El equilibrio dinámico	132
<b>4. Las fabulosas variedades de gestión</b>	<b>133</b>
Gestionando – De factor en factor	133
Gestionando –Analizando los veintinueve días de uno en uno	134
Gestionando – El directivo con todos los factores actuando a la vez	138
<b>EL CONTEXTO EXTERIOR</b>	<b>138</b>
Entorno cultural	139
Sector	140
Industria	141
<b>EL CONTEXTO ORGANIZATIVO</b>	<b>142</b>
Forma de organización	142
Tamaño, edad y etapa de organización	144
<b>EL CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>145</b>
Nivel del puesto de trabajo	146
Naturaleza del trabajo supervisado (incluyendo la función)	149
Tamaño y grado de discrecionalidad	150
<b>EL CONTEXTO TEMPORAL</b>	<b>153</b>
Presiones temporales	153
Moda de gestión	154
<b>EL CONTEXTO PERSONAL</b>	<b>155</b>
Antecedentes	156
Permanencia en el cargo	158
<b>ESTILO PERSONAL DE GESTIÓN</b>	<b>159</b>
Las múltiples dimensiones del estilo de dirección	159
Los múltiples estilos de dirección	164
Poniendo el estilo en su sitio	168
<b>TIPOLOGÍAS DE GESTIÓN</b>	<b>173</b>
1. Manteniendo el flujo de trabajo	175
2. Relacionando externamente	177
3. Mezclándolo todo	178
4. Control remoto	179
5. Fortaleciendo la cultura	181

6. Interviniendo estratégicamente	182
7. Gestionando internamente	183
8. Gestionando hacia afuera [con el entorno de la unidad]	184
9. Dirigir asesorando desde las unidades especializadas	185
El nuevo directivo	186
El directivo reacio	188
Tipologías y propósitos para todos	188
<b>LA GESTIÓN MÁS ALLÁ DEL DIRECTIVO</b>	<b>189</b>
Gestión total	191
Gestión participativa	192
Gestión compartida	193
Gestión distribuida	194
Gestión de ayuda	196
Gestión mínima	198
<b>5. Los inevitables dilemas de la gestión</b>	<b>199</b>
<b>DILEMAS CONCEPTUALES</b>	<b>200</b>
El síndrome de la superficialidad	200
El dilema de la planificación	203
El laberinto de descomposición	205
<b>LOS DILEMAS DE INFORMACIÓN</b>	<b>210</b>
El dilema del conocimiento de la realidad	210
El dilema de la delegación	216
Los misterios de la medición	219
<b>DILEMA DE LAS PERSONAS</b>	<b>223</b>
El enigma del orden	223
La paradoja del control	226
La crisis de confianza	229
<b>LOS DILEMAS DE ACCIÓN</b>	<b>231</b>
La ambigüedad de la acción	231
El enigma del cambio	234
<b>DILEMAS GLOBALES</b>	<b>236</b>
El dilema fundamental	236
Mi dilema	238
<b>6. Gestionando eficazmente</b>	<b>239</b>
Las muchas cualidades del directivo supuestamente eficaz	240
El directivo inevitablemente imperfecto	242
<b>“FAMILIAS ORGANIZATIVAS” DESAFORTUNADAMENTE MAL GESTIONADAS</b>	<b>243</b>
Historias de dos directivos	244
Fracasos personales	245

Fracasos originados en el puesto de trabajo	247
Fracasos de adaptación	248
Fracasos debidos al éxito	249
“FAMILIAS ORGANIZATIVAS” GESTIONADAS DE FORMA SANA	251
Un esquema para la eficacia [directiva]	252
El hilo “enérgico” [vitalidad]	253
El hilo reflexivo	254
El hilo analítico	256
El hilo mundano	258
El hilo colaborativo	260
El hilo de la iniciativa	262
El hilo integrador	264
SELECCIONANDO, EVALUANDO Y DESARROLLANDO DIRECTIVOS EFICACES	267
Seleccionando directivos eficaces	267
Evaluando la eficacia directiva	270
Desarrollando directivos eficazmente	275
GESTIONANDO, CON NATURALIDAD	281
¿Qué especie está fuera de control?	281
Gestionando de manera natural	283
<b>Apéndice. Ocho días de gestión</b>	<b>287</b>
Eligiendo a los directivos que había que estudiar	287
Escogiendo el día que había que estudiar	288
Lo que hice durante el día de observación	289
Lo que hice con los datos	290
LIDERAZGO ENCUBIERTO	291
GESTIONANDO CON UN CUIDADO ARMONIOSO	296
UN DÍA “TÍPICO”	300
SOSTENIENDO EL ENTORNO INSTITUCIONAL	304
GESTIONANDO FUERA DEL MEDIO	311
ESTIÓN LATERAL (CON GANAS)	317
GESTIONANDO EN LOS LÍMITES	322
GESTIONANDO EXCEPCIONALMENTE	326
<b>Bibliografía</b>	<b>335</b>
<b>Índice onomástico y de materias</b>	<b>355</b>

---

## Cuadros

1.1. Los veintinueve directivos observados*.	32
3.1 . Roles de gestión.	126
3.2. Competencias de gestión.	127
4.1. Días de gestión por factor.	136
5.1. Dilemas de gestión.	201
6.1. Lista compuesta de cualidades básicas para asegurar el éxito de las personas en puestos directivos.	241
6.2. Preguntas de estudio personal para directivos.	257
6.3. Gestión involucradora.	262

---

## Figuras

1.1. La gestión como arte, destreza, ciencia.	39
2.1. Contactos de los directores generales (tomado de Mintzberg, 1973:46).	61
3.1. Los roles del directivo en su trabajo (Mintzberg, 1973: 59).	77
3.2. Un modelo de gestión.	81
3.3. Controlando por medio de la toma de decisiones.	92
3.4. Gestionando en los límites (en los parques canadienses).	108
3.5. Un modelo de relación.	110
3.6. Relaciones verticales y horizontales en la gestión.	129
4.2. Percepciones de la posición del directivo.	164
4.3. Estilos de dirección en términos de arte, destreza y ciencia.	166
4.4. Valoración de su estilo personal de dirección en términos de arte, destreza y ciencia.	167
4.5. Actitudes en términos de arte, destreza y ciencia.	190
4.6. Gestionando por medio y más allá del directivo.	192
5.1. Silos y estratos en las organizaciones.	212
5.2. El enigma del orden cayendo en cascada en la paradoja del control.	227
6.1. Un esquema para considerar la eficacia directiva en un contexto [específico].	253
6.2. Integración por medio de iteración.	266