



Henry Mintzberg: un pensador iconoclasta para un *management* abierto a la realidad

CONSOLIDÓ EL CONCEPTO DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES Y OTORGÓ MAYOR IMPORTANCIA A LA CREATIVIDAD E INTUICIÓN DE LA ESTRATEGIA, MUY POR ENCIMA DEL PROCESO RACIONAL Y ANALÍTICO.

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

VIVIMOS ANTE UN PARADIGMA DE CAMBIO CONSTANTE O UN CAMBIO DE PARADIGMA: BLOCKCHAIN Y SU PROMESA TRANSFORMADORA

LLUIS ARAGONÉS

HUMANIZAR LA EMPRESA Y HACERLA MÁS COMPETITIVA

JUAN MANUEL SINDE

LA NUEVA ERA EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

TERESA CERVERA

LOS RETOS DE LA INNOVACIÓN ABIERTA: COLABORAR PARA IMPACTAR

MARÍA EUGENIA CLOUET / MARÍA JESÚS YÁÑEZ GALDAMES

LA HORA DEL MARKETING AUTÉNTICAMENTE INCLUSIVO

LUIS CASADO / ÁNGEL ARRESE

CULTURA Y TRADICIÓN: ¿CONCEPTOS TRASNOCHADOS O DE VANGUARDIA?

MARÍA DOLORES CONESA-LAREO

TIEMPOS REVUELTOS, ¿TIEMPOS DE PACTOS?

JOSÉ LUIS ÁLVAREZ ARCE

EL DEBATE MEDIOAMBIENTAL CINCUENTA AÑOS DESPUÉS DE LOS LÍMITES DEL CRECIMIENTO

ALEJANDRO NAVAS

SUMARIO.



JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

Henry Mintzberg constituye una de las figuras más iconoclastas del *management*. Su valor radica precisamente en que logra mostrar que el pensamiento directivo basado en la estrategia debe ser abierto a la realidad, la complejidad y la incertidumbre.

También aporta el concepto de estrategia emergente, aquella que surge de la ejecución y que varía según las circunstancias, y cuya retroalimentación con la realidad genera aprendizajes. Asimismo, Mintzberg nos recuerda que alcanzar las metas no es un proceso lineal; por el contrario, muestra la necesidad de aprender, corregir, mejorar y adaptarnos a las circunstancias del momento.

Mintzberg enriquece la tarea del CEO aportando la realidad de la incertidumbre empresarial y organizativa y la manera como los directivos deben lidiar con situaciones únicas, complejas y problemáticas. Mintzberg no ofrece modelos, pero sí la capacidad de desarrollar una mentalidad abierta a las circunstancias y la complejidad del proceso directivo.

Organizar una empresa puede suponer un auténtico quebradero de cabeza y no existe una receta infalible para hacerlo. Uno de las recomendaciones es generar un buen modelo de organización empresarial, que se adapte a las necesidades y circunstancias de cada empresa. Una empresa es similar a un ser vivo y debemos tener en cuenta sus características peculiares para lograr el equilibrio. Esa es la novedosa contribución de Mintzberg a partir de los años 70.

BREVE ESBOZO BIOGRÁFICO

Nació en Montreal en 1939. Es un destacado académico, escritor, profesor y consultor. Recibió las máximas distinciones de su país por su contribución al pensamiento en los campos de dirección, negocios y estrategia empresarial. Su visión fue rompedora en sus primeras publicaciones, porque priorizaba la intuición sobre la estrategia y la planificación. En 1961 obtuvo el Bachelor Degree (BA) en Ingeniería Mecánica en la Universidad de McGill en Montreal. Después cursó una Maestría (1965) y un doctorado (1968) en Management en la Sloan School of Management del Massachusetts

Institute of Technology (MIT). Su tesis doctoral, titulada *The Manager at Work: determining his Activities, Roles and Programs by Structured Observation*, se convirtió posteriormente en un libro de dirección de amplia aceptación. A los 30 años se convirtió en profesor de dirección de la Facultad de Administración de Desautels, de la Universidad de McGill.

En 1973, fruto de su investigación doctoral, publicó su primera obra, *The Nature of Managerial Work*. En ese libro mostró una de sus grandes preocupaciones intelectuales, que desarrollaría a lo largo de toda su carrera: el trabajo de los directivos. Debido al talento y la capacidad que demostró en el desarrollo de ese documento, comenzó a adquirir prestigio, de modo que el contenido de su trabajo se convirtió en un tema de referencia en el mundo de los negocios. En 1975, el artículo que resumía su tesis y fue publicado en *Harvard Business Review* ganó el premio McKinsey como la mejor contribución a la comunidad de negocios.

En 1979 escribió *The Structuring of the Organizations*, su primera aproximación conceptual al campo de las organizaciones. Su interés estriba en que responde a la pregunta sobre cómo se estructuran las organizaciones después de revisar la literatura relativa al tema.

En esta década Mintzberg consolidó el concepto del poder en las organizaciones. Después se acercó al estudio de la estrategia empresarial.

Mintzberg consideraba que el poder es fundamental como agente para lograr los objetivos y metas de la organización. En *Power in and around Organizations* (1983) introduce una teoría del poder en el campo de la dirección de organizaciones. Examina el poder en

Henry Mintzberg: un pensador iconoclasta para un *management* abierto a la realidad
Jorge Iván Gómez Osorio
 3

Vivimos ante un paradigma de cambio constante o un cambio de paradigma: *Blockchain* y su promesa transformadora
Lluís Aragonés
 9

Humanizar la empresa y hacerla más competitiva
Juan Manuel Sinde
 12

La nueva era en la gestión de las personas
Teresa Cervera
 18

Los retos de la innovación abierta: colaborar para impactar
María Eugenia Clouet
María Jesús Yáñez Galdames
 21

La hora del marketing auténticamente inclusivo
Luis Casado
Ángel Arrese
 24

Cultura y tradición: ¿conceptos trasnochados o de vanguardia?
María Dolores Gonesa-Lareo
 30

Tiempos revueltos, ¿tiempos de pactos?
José Luis Álvarez Arce
 35

El debate medioambiental cincuenta años después de *Los límites del crecimiento*
Alejandro Navas
 38

Actividades y Foros
 44

Recensiones
 46

la dirección, los jugadores y las condiciones de poder. Después estudia las coaliciones (externas e internas) y finalmente analiza los temas relacionados con la configuración del poder y el ejercicio del control dentro de la organización. Constituye una verdadera teoría del poder en las organizaciones.

En la misma línea publicó, en Harvard Business Review el artículo “Organizational Design: Fashion or Fit?”, basado en *The Structuring of Organizations*, pero en el que plantea nuevos elementos de interés para nuestro estudio. La premisa indica que todo director general es el responsable del diseño global de la organización y, por eso, debe hacerse cargo de la estructuración de las partes para que el todo resulte coherente. Mintzberg se centró en unas posibles configuraciones organizativas que han de ajustarse en virtud del tamaño, la edad, el entorno, y las características especiales de cada realidad. De ahí surgieron las configuraciones básicas de una organización: la estructura simple, la burocracia profesional, la forma divisionalizada y la adhocracia.

En 1987 publicó “The Strategy Concept I: Five PS for Strategy” en *California Management Review*. Se trata de un ensayo nuclear para el desarrollo del campo de la dirección general, por su claridad y síntesis del concepto de estrategia empresarial. Asimismo, logró precisar la estrategia como una idea abierta basada en distintos significados que se conjugan para ofrecer una definición más completa a partir de 5 formas de entenderla.

En 1989 publicó “Visionary Leadership and Strategic Management” en *Strategic Management Journal*. En él aborda la relación entre la dirección general de una empresa y el liderazgo estratégico.

||||||||||||||||||||

Las empresas son fenómenos complejos. El directivo debe llevar a cabo su actividad mediante decisiones basadas en la experiencia, el criterio y la intuición



Entre 2000 y 2010, Mintzberg realizó un profundo análisis de la educación en negocios, a la vez que presentó una reflexión concienzuda sobre la dirección general de una empresa y la organización. Durante este tiempo se apartó algo más del énfasis en la estrategia y, más bien, enfiló baterías hacia los temas de la dirección, como la organización y los directivos. La obra principal, durante este periodo, es el libro *Managers Not MBAs: A Hard Look at Soft Practice of Managing and Management Development* (2004)

Mintzberg tiene una visión holística de la empresa, enfocada en sus componentes esenciales y su interrelación. Asimismo, Mintzberg encaminó su esfuerzo –tanto en el contenido como en el método y el proceso de definir y llevar a cabo las actividades de la empresa– de una manera no del todo intencional y muy orientada por las situaciones y los momentos propios del devenir organizacional y del contexto.

CONCEPTOS CLAVE

El concepto de la dirección

Después de estudiar a Mintzberg a fondo, he llegado a la conclusión de que su mayor aportación al proceso de dirección es su enfoque abierto a la realidad de la dirección general. Para Mintzberg, la dirección debe responder al hecho de que las empresas son fenómenos complejos. Por eso considera que la dirección debe encarar las situaciones ambiguas, inciertas y circunstanciales que ofrece la realidad empresarial. Esta es una razón suficiente para que el directivo o mánager lleve a cabo su actividad mediante las decisiones que se basan, entre otros, en la experiencia, el criterio y la intuición.

Mintzberg concibe la dirección como un proceso separado del negocio y eso ayuda a entender la particularidad de cada uno y la manera en que debe abordarse su estudio. A este respecto, el enfoque de Mintzberg se resume en la expresión “La práctica del negocio

no es lo mismo que la práctica de la dirección”. Eso significa que el negocio requiere de habilidades tales como la iniciativa, asumir riesgos y satisfacer necesidades de clientes, mientras que la dirección tiene que ver con la dirección y organización de personas, recursos y estructuras a los fines del negocio. Por esta razón, Mintzberg ayuda a comprender estos procesos como distintos, pero necesariamente complementarios.

Para él, el proceso de dirección tiene distintas naturalezas. Es una práctica porque se lleva a cabo en la realidad mediante la experiencia y el juicio. De igual modo, es un arte porque se lleva a cabo a partir de unas técnicas y herramientas y, por lo tanto, requiere de ciertas habilidades especiales. Por último, es una ciencia porque se basa en un cuerpo de conocimientos que forman parte del quehacer del directivo.

De igual modo, Mintzberg muestra la dirección como una realidad basada en las situaciones que, por naturaleza, están bajo la influencia del contexto, la ambigüedad, la complejidad, lo inesperado y los problemas difíciles e intrincados. Por esta razón, considera que la práctica de la dirección –que se caracteriza por la ambigüedad– debe apoyarse en el juicio y la experiencia del directivo, para poder llegar a los fines que se propone. Eso implica, en último término, un enfoque dinámico, adaptativo y no lineal de la naturaleza directiva.

Como podemos observar, la mirada de Mintzberg sobre la dirección está abierta a la realidad y sus manifestaciones. Con base en esta característica, Mintzberg construye un cuerpo teórico que se puede adaptar a la realidad según las circunstancias más variadas y cambiantes de la realidad empresarial.



La práctica del negocio no es lo mismo que la práctica de la dirección. El proceso de dirección es una práctica, un arte y una ciencia

Este hecho traza un puente entre el pensamiento de Mintzberg y el concepto clásico de la prudencia porque recoge cada uno de los elementos propios de la prudencia; a saber, el discernimiento, el juicio, la decisión y la acción a partir de las circunstancias.

La síntesis como la esencia de la dirección

Mintzberg definió la esencia de la dirección como la síntesis que hace el directivo: “Dentro de sus propios conceptos, los directivos tienen que unirlos todo en forma de visiones coherentes”, decía. Esta idea es muy importante porque ubica al directivo en la compleja tarea de recibir información, interpretar percepciones, entender la realidad de las cosas y comprender el contexto, los acontecimientos y las intenciones visibles y no visibles de las personas para filtrarlas y tamizarlas en su pensamiento a fin de convertir las en una síntesis que se traduce en decisiones, acciones, objetivos y comportamientos. A mi juicio, este es un elemento nuclear de la función de un director general y constituye el reconocimiento de la existencia de una postura que en una organización efectúa la síntesis necesaria

para dirigir, mediante reglas, políticas, decisiones y objetivos comunes, al grupo que preside.

Mintzberg creía que la esencia de todo proceso directivo comienza y termina con el desarrollo del juicio (*judgement*), el criterio o la sabiduría práctica, aspectos de los que he venido hablando a lo largo de este estudio. El factor dinámico y no lineal del proceso directivo es el que exige adecuar las decisiones según las circunstancias y en función de unos objetivos y valores, mediante el uso tanto de la experiencia como de la reflexión y la deliberación, para acercarse a una comprensión final de la realidad.

De igual modo, esta función de síntesis es central para el proceso de dirección general porque reconoce plenamente una realidad tanto de la dirección como de las organizaciones; a saber, la presencia de la complejidad, de la ambigüedad y la existencia de eventos inesperados y aleatorios, para lo cual no caben las recetas, las fórmulas preconcebidas ni mucho menos los planes. Por esto, una buena síntesis ayuda a un directivo a trabajar sobre la base de las contingencias, partiendo de la impredecibilidad de la libertad humana, que puede conducir a acciones, inesperadas



.....

Mintzberg descubre el peso de elementos como el azar, la casualidad o las circunstancias en la toma de decisiones y en la definición y ejecución de objetivos

o comportamientos irracionales o egoístas, y culmina en decisiones y acciones que reflejan el cumplimiento de los objetivos de la organización como un todo.

La síntesis (que no solo se expresa en las decisiones) es un elemento central del proceso directivo en la medida en que permite darles dinámica, respuesta y flexibilidad a las situaciones externas e internas que son propias de la tarea directiva mediante un pensamiento integrado y una acción eficaz, que, como hemos visto, constituye el meollo de la prudencia directiva: la síntesis entre la reflexión y la práctica materializada en acciones, decisiones y comportamientos.

Las estrategias emergentes como elementos dinámicos de los objetivos

Así como el pensamiento del *management* reconoció en Peter Drucker las aportaciones de un sistema de objetivos, Mintzberg trabajó por la idea de convertir los objetivos en algo vivo, dinámico y versátil. A esta concepción, Mintzberg le puso el nombre de “estrategias emergentes”. Su propósito con las estrategias emergentes es el de dotar a los directivos de la capacidad de responder a los eventos no previstos ni calculados para sacar ventaja de ellos y, sobre todo, adaptarse a la retroalimentación surgida de la ejecución en la realidad y no en el papel o la sala de juntas.

La mejor metáfora que ilustra el pensamiento de Mintzberg es la de Teseo, en la historia de la mitología griega, que narra el viaje en barco de su protagonista, de Creta a Atenas. A medida que Teseo iba navegando, cambiaba las piezas del barco sin detenerse para repararlo. El mensaje detrás de la historia es que el barco continuaba siendo el mismo y el destino también; pero, durante el trayecto, la tripulación cambiaba las piezas de la nave para poderla mantener a flote. En el campo de las organizaciones, y como reflejo de las ideas de Mintzberg, el mensaje es similar, porque lo importante de perseguir las metas es mantener la identidad de la empresa, pero los objetivos y las decisiones pueden variar según las circunstancias, el aprendizaje de la ejecución y, especialmente, las oportunidades.

Por lo anterior, el valor de Mintzberg está en descubrir el peso que tienen los fenómenos como el azar, la casualidad y las circunstancias en la definición y ejecución de los objetivos y en la adopción de decisiones por las personas con iniciativa, bien sea empresarial o directiva. En consecuencia, Mintzberg intentó preparar al directivo para todo lo que minimiza el conocimiento científico, y consiste en aquello que no controla: lo inesperado, lo fortuito, los eventos no previstos y la voluntad humana. Mintzberg generó un punto de inflexión en el ámbito de la dirección

general al introducir en la agenda académica y empresarial una nueva dimensión de los objetivos y de la estrategia y, con esto, un nuevo punto de análisis sobre la verdadera naturaleza de la dirección de empresas y, consecuentemente, de la dirección estratégica. El mismo Mintzberg reconoce esta situación a partir de este comentario que aparece en el libro *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*: “Cuando yo era joven, me imaginaba una oficina donde se elaboraban los conceptos estratégicos para toda la compañía. Más tarde no encontré tal oficina... la estrategia de la compañía tal vez ni siquiera existe en la mente de un individuo. Ciertamente, yo no sé dónde está escrita. Simplemente, se transmite por medio de las decisiones que se toman”.

El papel de la cultura en la dirección de una empresa

Mintzberg se hizo eco de Philip Selznick, autor clásico en dirección, en el tema de valorar la cultura en las organizaciones como la expresión del carácter organizacional más profundo, o sea aquello que genera, en los miembros de un grupo, identidad, cohesión y sentido de pertenencia.

Para Mintzberg, la cultura es una ideología predominante dentro de una organización y se constituye en un sistema rico en valores y creencias compartidas que permiten distinguir a un grupo de otros grupos humanos. La importancia de la cultura, para Mintzberg, radica en que es capaz de crear unidad y sentido de lo colectivo, lo cual facilita y propicia el cumplimiento de la mayor necesidad de cualquier organización: la colaboración libre.

A la luz de este estudio, el énfasis en la cultura se convierte en un

elemento representativo de un proceso integrado de dirección general porque genera una fuerte relación entre la dirección y las demás personas bajo autoridad. Esta se basa en la legitimidad que surge por el libre convencimiento, mas no por el poder o la dominación. Tal hecho, sin duda, genera una expresión de incremento de la libertad que enriquece el proceso directivo y aumenta el desarrollo del potencial humano de los miembros de esa organización.

En virtud de lo anterior, la eficacia directiva es proporcional a la capacidad de sus directivos para crear símbolos, valores e identidades compartidas que puedan generar una mayor colaboración, de cara al cumplimiento de los fines de esa organización. En ese sentido, las organizaciones misioneras o basadas en la difusión de su misión, a juicio de Mintzberg, generan un fuerte compromiso y una gran disposición para trabajar desde una conciencia de grupo y de propósito. Por eso, una de las tareas esenciales de la dirección general consiste en construir una fuerte cultura alrededor de valores, para forjar grupos humanos que se conviertan en comunidades unidas mediante unos fuertes lazos.

La política y el poder como elementos centrales de la dirección

Llama la atención el hecho de que pocos teóricos de la dirección han efectuado estudios consistentes sobre la relación entre dirección y poder, y Mintzberg ha sido uno de ellos. Desde una etapa temprana de su carrera, abordó el tema del poder como un elemento de las políticas de la dirección de una organización. Su visión del poder fue pragmática, dado que desarrolló su enfoque alrededor del conflicto y la búsqueda de colaboración, con



la ayuda de instrumentos como las coaliciones y las negociaciones.

Lo interesante del enfoque de Mintzberg está en la descripción que realizó sobre la presencia del poder en las realidades organizativas, así como en la falta de atención a los factores de poder en la organización debido al énfasis disciplinar de la dirección en los asuntos económicos, de mercado, de competencia y de entorno. Gracias a esto, Mintzberg logró entender cómo la vida de una organización se configura alrededor del poder que emana de los directivos. Si consideramos la empresa como un sistema dual, con componentes productivos y distributivos, podemos entender que Mintzberg se centrara, primordialmente, en el sistema distributivo, es decir, aquel que está integrado por directivos, empleados y propietarios. Estos actores van detrás de los recursos y las recompensas de la empresa. Naturalmente, este hecho genera relaciones de poder, de conflicto y de luchas. Mintzberg prestó atención a esta realidad, a la vez que mostró los riesgos de la politización de las relaciones dentro de las organizaciones; es decir, observó que este fenómeno es connatural a la existencia de las organizaciones.

El directivo goza de una fuente de legitimidad y acatamiento,

basada en el poder, que genera condiciones de eficacia y de gobernabilidad, haciendo posible la adopción y el acatamiento de las decisiones. Estos mecanismos de poder son un conjunto de recursos organizacionales, tales como los incentivos, las recompensas, los reconocimientos y la disposición del tiempo que contribuyen de manera directa a la eficacia de la dirección. Estos, a su vez, se constituyen en un mecanismo para el logro de objetivos de la organización. Si desconocemos esto, perdemos de vista que la dirección requiere no solo de la cultura, sino también del poder como un instrumento legítimo de eficacia. Por tal razón, un directivo no puede privarse de esta facultad y condición, que es necesaria para el desarrollo de su función y de su posición. Y, como resultado de esto, debe usar el poder con justicia y sentido de la responsabilidad.

LIMITACIONES Y DEBILIDADES ACADÉMICAS EN EL ENFOQUE DE MINTZBERG

Mintzberg ha llevado a cabo una verdadera contribución a la teoría de la dirección general con la incorporación a la organización de la política y el poder como los elementos centrales. No obstante, se observan limitaciones y debilidades académicas

La dirección requiere cultura, pero también poder como instrumento legítimo de eficacia. El poder debe usarse con justicia y sentido de la responsabilidad

en su enfoque respecto de su concepción del proceso de dirección y la forma de entender la empresa:

1. Desestimación de la toma de decisiones

En su primera obra dio mucha importancia al papel decisorio de un directivo, pero, con el paso del tiempo, fue desdibujando esa función. Por eso, al proponer su modelo de dirección la capacidad de tomar decisiones no aparece como algo relevante. Su desinterés se debe a que se centró en el desorden imperante en la actividad directiva y dio más importancia a la capacidad negociadora que a la decisoria: el directivo debe conciliar. Esto es cierto, pero parcialmente, ya que la naturaleza y la finalidad de una persona y de una organización vienen determinadas por su capacidad de tomar decisiones para avanzar en la dirección elegida.

2. Crítica a la enseñanza y a sus métodos

Su crítica a la enseñanza de la dirección fue muy aplaudida por su ingenio y por su estructuración. El acierto en su crítica se debe a que en las escuelas de negocio la dirección general se convirtió en dirección estratégica y los postulados de la dirección general, encuadrados en la tradicional asignatura de Business Policy se fueron desdibujando en favor de una mirada más económica de los negocios. Dejó de entenderse como una práctica para estar más influenciada por las ciencias económicas, estadísticas y cuantitativas. La dirección se vio reducida a los negocios, centrándose más en los aspectos económicos y olvidando la parte

.....
Dirigir organizaciones precisa el equilibrio entre flexibilidad y dirección intencionada, para no caer en un activismo sin dirección ni en una planificación sin flexibilidad

relacionada con la organización (relaciones, ética, política...)

Sin embargo, Mintzberg perdió credibilidad académica cuando en su propio proyecto educativo no tuvo en cuenta que la función de los académicos es avanzar y consolidar el conocimiento y que el usufructo de esa actividad es una consecuencia, no un fin en sí mismo.

3. Visión pesimista del quehacer directivo

Fruto de las investigaciones encaminadas a su tesis doctoral, Mintzberg llegó a conocer muy bien las rutinas de la actividad directiva y las dificultades de su trabajo diario. Sin embargo, son la causa de su pesimista concepción de la naturaleza humana del directivo. Aceptando la premisa del “caos controlado” como algo habitual en la práctica directiva relegó los ideales de orden, excelencia y mejoramiento, propios del ser humano. Esa tensión entre el “ser de las cosas” y el “deber ser de las cosas”, constituye la disputa entre el enfoque de Aristóteles y el de Adam Smith.

4. Riesgo de improvisación debido a la falta de orientación

Mintzberg defiende que un directivo debe ser flexible ante la realidad y estar abierto a los cambios. Esta idea se debe a su fuerte crítica a los modelos estáticos de planeación de Andrews, Ansoff y Porter. Por eso es considerado el creador del concepto de estrategia emergente, que consiste en la capacidad del directivo para proponer objetivos y acciones adaptadas a la realidad y el momento. El riesgo de este

enfoque está en improvisar sin contar con una dirección o propósito claros.

Por otro lado, la consecuencia natural de orientar la empresa según los objetivos emergentes es que se corre riesgo de cambiar su naturaleza y esencia.

Por tanto, el modelo de estrategia emergente de Mintzberg, si no se matiza y modera, conlleva el riesgo de convertir al directivo en un tomador instantáneo de decisiones. A mi juicio Mintzberg dio en la clave al reconocer la necesidad de flexibilidad del directivo. Sin embargo, su mayor aportación es reconocer la necesidad de objetivos que expresen las preferencias de los propietarios y también las de los directivos. Considero, por tanto, que el equilibrio entre flexibilidad y dirección intencionada es lo conveniente para la tarea de dirigir organizaciones, para no caer en el extremo del activismo sin dirección ni en el de la planeación sin flexibilidad ni adaptación.

En resumen, Mintzberg ayuda a comprender que el directivo debe tener objetivos claros y específicos y ante el *feedback* de la realidad o, incluso, las adversidades, debe cambiar las estrategias o los métodos, pero no la visión. Porque es la visión la que permite avanzar y lograr los resultados y, en último término, sabemos que el *management* es sobre todas las cosas alcanzar el desempeño.

Mintzberg enriquece el quehacer directivo mediante la conciencia de la adaptación y flexibilidad que en el nuevo lenguaje del emprendimiento consiste en pivotar las ideas hasta que de ellas surja un modelo de negocio exitoso ●