

El gerente: paradigmas y retos para su formación

Luis Rodolfo Rojas Vera*

*Doctor en Ciencias de la Información y Postgraduado Especialista en Creación y Organización de Empresas.
Profesor Titular de la Universidad del Zulia*

Resumen

El artículo examina y explica conceptos paradigmáticos sobre el gerente. Enfoca la atención en la complejidad de la figura del gerente y la variedad de factores que intervienen en el éxito de la misión del negocio. Indica algunas tendencias de actuación y señala algunos retos y oportunidades para la formación futura. El artículo proporciona una visión amplia sobre el trabajo gerencial del futuro. El aporte es pedagógico y reflexivo para la formación de los gerentes actuales.

Palabras claves: Gerente, líder, esquemas paradigmáticos, tendencias, oportunidades futuras, educación.

The manager: paradigms and challenges for his education

Abstract

This article examines and explains some paradigmatic concepts of the manager, with especial emphasis on the complexity of the manager's role and the variety of the factors which lead to success in the business goals. The paper indicates some trends of the managerial jobs showing some challenges and opportunities for future education. This article provides a large view of the future managerial jobs. The contribution of the paper is pedagogical and offers some reflections on the education of nowadays managers.

Key Words: Manager, leader, paradigmatic schemes, trends, future opportunities, education.

* Trabaja en los campos de las Ciencias de la Comunicación y Ciencias Empresariales.
Dirección: P.O. Box: 15.172 Maracaibo / Fax: (+) 061.52 97 24

Introducción

Muchas personas, aún sin darse cuenta, están realizando actividades gerenciales en su vida. Algunas se pueden estar preguntando, por ejemplo: ¿Qué sentido tiene nuestra actividad gerencial? ¿En qué se basa? ¿Estoy preparado para desempeñar el rol de gerente? ¿Cómo entender y comprender la acción gerencial? ¿Cómo mejorar nuestro trabajo gerencial? ¿Qué observar y qué aprender para desarrollarnos como gerentes? ¿Qué tengo y qué me falta como gerente? ¿Qué me puede llevar al éxito o al fracaso como gerente? ¿Estoy satisfecho con lo que hago? ¿Alcanzo mis objetivos? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Están satisfechas las personas que trabajan en mi entorno? ¿Cómo es el sentido de solidaridad, compromiso o respeto en el equipo de trabajo? ¿En qué creo? ¿Qué busco? ¿Hacia dónde vamos? Estas son algunas de las múltiples preguntas que se puede estar

haciendo un joven gerente que reflexiona sobre su trabajo, o cualquier persona sensata que desea conocer explicaciones de su éxito o fracaso como gerente. Este artículo revisa y estudia conceptos paradigmáticos de la actividad gerencial y ofrece ideas sobre las posibles tendencias del campo como retos para el gerente del mañana. Tiene como objetivo ayudar al lector a aclarar el camino de su actividad gerencial y contribuir a su formación. Está dirigido a personas que se inician en el campo gerencial o que tienen poca experiencia o poca formación en el área. La principal pretensión es ayudar a pensar y reflexionar sobre lo que estamos haciendo o lo que podemos hacer. Más que fórmulas para la actuación, el artículo muestra paradigmas y tendencias que permitan descubrir oportunidades futuras.

La primera visión: ¿qué es gerencia?

Gerencia es sinónimo de *Dirección* o *Management*. Ello implica al menos tres elementos: el gerente, la organización y la acción. Hablaremos de gerencia como la acción de conducción que ejerce el gerente sobre la organización. En un sentido amplio entendemos por gerencia, dirección o *management*, un proceso integrador en el que específicas personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización¹ o, parte de ella, hacia el cumplimiento de

determinadas metas u objetivos. Es conducir a la organización sobre el mejor rumbo orientado por la misión que ha sido propuesta y acordada. En otro sentido, tal vez pragmático, dirigir es hacer que otros hagan lo que tienen que hacer para el buen funcionamiento de la organización. Estos son conceptos generales y aplicables en todo tipo de empresas u organizaciones como una fábrica de alimentos, una Empresa de TV, una compañía de construcción de viviendas, una agencia

1 Para los efectos de este trabajo tomaremos *empresa* y *organización* como sinónimos y nos referiremos a ambos indistintamente, con independencia de que tengan una *misión comercial* o actúen *sin fines de lucro*.

de publicidad, un restaurante, una casa editorial, un grupo religioso, un partido político, un museo, un equipo deportivo, un organismo gubernamental, una universidad, un sindicato, un hospital, una agencia de viajes, o, sencillamente, un equipo de Investigación y Consultoría.

A pesar de la amplitud de lo que podemos entender por empresa y organización, tal como lo acabamos de ilustrar, debemos tener presente que siempre son personas quienes realizan el trabajo y desarrollan el proceso productivo. Y este dato es importante como para no olvidar que al gerenciar o dirigir estamos actuando sobre las personas, que estamos ejerciendo influencias e impactos de múltiples valores o efectos, sobre las vidas de estas personas y por tanto sobre el futuro de la organización. Las personas son pues, el centro de actuación de la acción gerencial. No podemos dejar de pensar en las personas del equipo cuando las conducimos hacia una meta. Son personas que trabajan, que tienen un pensamiento y un complejo de sentimientos distintos unas de otras. No son autómatas ni tampoco esclavos. Son personas que cooperan con la empresa u organización como algo que han entendido como *común*. Son personas que al no estar obligadas pueden encontrar alguna satisfacción en el trabajo, y que pueden estar dispuestas a hacerlo mejor si reciben compensaciones o ayudas, motivaciones o ilusiones, o una mezcla de tangibles e intangibles como contra parte de su trabajo.

Por ello la formación de un gerente contemporáneo debe centrar la atención en la potencialidad y creatividad del ser humano. Debe buscar la manera de ayu-

dar al trabajador a superar cada vez más su espíritu de trabajo, su condición humana, su desarrollo personal, su desarrollo humano. Recordemos como principio filosófico que la persona es el origen y destino de la empresa como generadora de riqueza.

La idea general de gerencia o dirección que hemos expuesto al comienzo puede ser detallada u observada para su estudio desde diversas perspectivas. Muchas de estas perspectivas se manejan frecuentemente tanto en el plano científico como en el folklórico, desde el nivel coloquial hasta el académico. Para introducir los conceptos básicos que nos aclaran el panorama de lo que podemos entender por gerencia nos apoyaremos en las contribuciones de McFarland (1979). Este autor propone al menos cinco ideas, dimensiones o perspectivas conceptuales para ayudarnos a entender el mundo de la Dirección:

1. La Dirección es una Integración de Arte y Ciencia:

Con esto se relaciona la existencia de habilidades intuitivas, individuales y hasta subjetivas; acompañadas en proporciones diversas con conocimientos científicos verificados. Refleja que para el ejercicio de la dirección existen unos componentes que la persona hereda y otros que aprende. Nos habla de una capacidad de liderazgo que podemos heredar o reforzar, y de una formación científica profesional que podemos adquirir. Así, unos tienen el don de dirigir como otros dominan un arte, mientras otro grupo puede no alcanzarlo jamás de modo pleno, independientemente de la formación que reciba.

2. La Dirección es Hacer las Cosas mediante otras Personas:

Esto relaciona las ideas de equipo de trabajo, la coordinación, la delegación y los resultados del esfuerzo organizado. Nos habla de la dirección principalmente como trabajo en equipo y no como esfuerzo o poder individual. Nos habla de la unión y cooperación para alcanzar determinados resultados, nos habla de una dirección inclusive especializada como la funcional, y de una dirección general en tanto integradora como máximo órgano del gobierno de la empresa.

3. La Dirección es una Relación Profesional-Académica:

Esto relaciona dos ámbitos: a) Una profesión o saber que se estudia en pregrado o postgrado (para "saber dirigir" o administrar), y, b) el desempeñarse profesionalmente como director o gerente con o sin estudios académicos de tal. Por ello encontramos que cada día se incluyen en diversas carreras asignaturas relativas a la dirección y/o administración. Este enfoque académico nos explica porque algunas personas piensan que para ser director se ha de provenir de específicos pregrados o que un MBA es una patente para actuar como gerente. Otros confunden el dominio de una profesión u oficio con las cualidades o habilidades para dirigir. Pero también hay directores (de profesión) que tristemente piensan no tener tiempo para cultivar la formación continua de alto nivel académico, no tienen tiempo de alimentar la mente directiva. Unos son estudiosos de la dirección y otros directores sin estudios.

4. La Dirección es la Personalidad Colectiva de la Acción:

Relaciona al equipo encargado de guiar a la empresa, al conjunto de su direccionalidad, su estilo e inclusive su visión estratégica. Nos habla de la filosofía del hacia dónde vamos, de la coherencia de los planes, de los valores éticos, del pensamiento sinérgico de la empresa, de la mente colectiva. Esto nos explica a la empresa como la integración de personalidades y de pensamientos que requieren acuerdos para su avance. Nos presenta a la empresa como una agrupación en torno a una misión. Nos habla de las alianzas, de los compromisos, y del esfuerzo comunitario organizado.

5. La Dirección es el Conjunto de Acciones que Conducen al Éxito:

Se refiere al tipo de acciones específicas que realizan los directivos para alcanzar los objetivos y mantener el éxito de una organización. Relaciona específicamente el cómo se ejercita la dirección, centra la atención en las relaciones dirección-persona-meta-éxito. Tal vez algunos piensan más en los resultados que en los procesos, pero la dirección es fundamentalmente un proceso continuo que relaciona la unión exitosa entre las posiciones en las que han de desplazarse las personas y la empresa. Nos habla de estilo de liderazgo, de la eficacia directiva, y de la energía que se imprime para alcanzar con sentido de éxito las metas o misiones propuestas.

En realidad el concepto amplio de gerencia es una integración de las visiones parciales de los puntos anteriores. No se trata de establecer un concepto estre-

cho para la idea de gerencia, pero si ofrecer puntos de vista amplios y contribuciones para su entendimiento. ¿Acaso conviene ser gerente sin reflexionar sobre lo que ello comporta? ¿Podemos subsistir con paradigmas de gerencia que pueden haber sido superados o que son parciales para la cabal comprensión de la dirección? ¿Acaso podemos restar importancia a cada uno de estos cinco componentes?

La Dirección o Gerencia no es un programa rutinario de operaciones a cumplir, tampoco es un trabajo solitario. Es un complejo de conocimientos, habilidades, comportamientos y responsabilidades en los que se integran básicamente, funciones de planificación, organización y control. Pero también la dirección involucra acciones creativas, de relaciones humanas y de estrategia para adoptar las decisiones que permiten enrumbar el curso de la empresa u organización. Incluye aspectos como dotes de mando, motivaciones, autoridad o comunicación. Es un trabajo fundamentalmente de naturaleza conceptual para conducir la empresa u organización. Esto es en esencia lo que diferencia la acción directiva de la técnica. Mientras el director establece el qué ha-

Gerencia y liderazgo

Para unos, la figura del directivo es la de aquel que sabe mandar, para otros el que sabe administrar. Para unos, el prototipo del buen directivo es aquel que ha aprendido formalmente la Ciencia de la Dirección y, tras aplicarla a la empresa u organización, logra obtener resultados y procesos exitosos. Es en esta última línea donde trabajan las Escuelas de Negocios y los diversos programas de formación y capacitación empresarial y di-

rectiva. Para otros, el directivo logra el éxito por habilidades muy personales, naturales, como su dominio del arte, un don nada fácil de aprender, explicar, o enseñar. Se afirma entonces que es la intuición, la visión y otros recursos difíciles de enseñar o aprender lo que determina su éxito. Es en esta línea donde encontramos los rasgos de la personalidad, el carisma, la energía personal, la fuerza interior, o la influencia de modelos fami-

cer y el hacia dónde, los técnicos saben el cómo y el con qué. Cualquier proceso de trabajo empresarial puede ir al fracaso si no tiene una direccionalidad, si carece de la función ideológica que imprime la dirección, o si esta dirección actúa con una mentalidad más técnica que directiva. Es esta direccionalidad lo que nos permite acertar en el centro de la diana, lo que nos permite saber hacia dónde vamos y lograrlo con éxito.

La gerencia no es un modelo de acción para hacer los trabajos de la misma manera. Es un camino abierto para buscar siempre las mejores maneras de hacer los trabajos. Hace algunos años (1987) el Dr. Wilmont iniciaba su artículo "Change in Management and the Management of Change" con la siguiente sentencia que nos debe hacer pensar: "...the management by recipe and imitation are dead". El gerente de fórmulas, el gerente de verdades rígidas está muerto. La gerencia es pues, búsqueda de nuevas fórmulas, de renovación constante de modelos, de vida dinámica. El gerente no debe limitarse a ser formado bajo una escuela, es necesario que busque aprender, siempre, nuevas vías. De su búsqueda depende su supervivencia.

liars. Así, unos dicen que los gerentes se hacen y otros afirman que son los líderes los que nacen. En realidad son dos caras complementarias del mismo personaje: el gerente con formación científica conserva su intuición, su visión del arte personal. Pero también el líder nato, el que sabe conducir sin haber estudiado, requiere incorporar conocimientos para perfeccionar su actuación. Gerente y líder: ¿dos personas en una?. Pero indiscutiblemente, no todo gerente es un líder exitoso, no todo líder es gerente exitoso. Se busca, sin embargo, que el directivo pueda reunir cualidades de ambos.

John Kotter (1990) nos habla de la complementación entre "leadership" y "management". Señala la siguiente distinción: "Management controls people by pushing them in the right direction; leadership motivates them by satisfying basic human needs."² Nos dice que mientras el manager se centra en la planificación, organización y control de los procesos y eventualidades, (poner a la gente en el camino); el líder lo hace en la visión de futuro, en la coalición de los grupos, y en la motivación e inspiración para mantener a la gente motivada en esa dirección correcta (emoción de permanecer en el camino). Y concluye el artículo con la siguiente afirmación: "Institutionalizing a leadership-centered culture is the ultimate act of the leadership."³

Aún cuando el gerente no sea un líder debe entender que actúa como tal. Por ello hablaremos brevemente de los

tres modelos clásicos del liderazgo: el autoritario, el paternal y el democrático. El primero centra la actuación en decisiones adoptadas unilateralmente por el director sin aceptar discusión por parte del empleado respecto al cumplimiento de las ordenes. Puede representarse con evidencia en organizaciones como las militares, equipos deportivos o grupos políticos, o inclusive en empresas normales. El líder autoritario piensa que ha de imponerse a como de lugar sobre los demás. La imposición autoritaria en este caso puede ser canalizada bien por el ejercicio directo del poder que otorga el rango o la posición, o bien por el ejercicio del engaño, o hasta la fuerza misma de la experiencia o el conocimiento puntual. Este tipo de actuación puede reflejar hoy incultura en la comprensión de lo que son los grupos humanos ya que otorga poco valor a la participación y resta importancia a la dignidad y respeto de la otra parte.

El segundo modelo, o paternal, destaca la familiaridad del director como padre de la familia-empresa, que proporciona consejos a sus empleados para que cooperen en la realización de las tareas o los procesos. Puede ser vista con facilidad en empresas familiares, pequeñas y medianas empresas (PYMES) o diversos tipos de organizaciones públicas o privadas donde los grupos de trabajo sean relativamente pequeños, en grupos religiosos, culturales o educativos. En este caso el líder actúa como padre que desea proteger a sus dependientes. En este mo-

2 La gerencia controla a la gente empujándola en la dirección correcta; el liderazgo la motiva satisfaciendo necesidades humanas básicas.

3 Institucionalizar una cultura centrada en el liderazgo es el máximo acto del liderazgo en sí.

delo los empleados perciben al director más como un consejero que como un jefe autoritario que inspira terror.

El tercer modelo, o democrático, relaciona las tendencias en las que el director o líder consulta con sus empleados la adopción de decisiones sin eximirle de sus responsabilidades finales. Puede verse en equipos de trabajo cooperativos, en cuerpos colegiados, o en equipos de investigación, en grupos culturales o educativos, en grupos de nuevos proyectos. Algunas veces bajo la idea de gestión democrática los procesos organizacionales no fluyen con facilidad porque equivocadamente la responsabilidad del líder o del gerente se traspaşa en gran medida a cuerpos colegiados como las comisiones. Este modelo, sin embargo, puede reflejar mayor madurez en las relaciones interpersonales ya que podría ampliar la confianza y el compromiso entre otros valores.

En realidad, en cualquier organización podemos encontrar los tres tipos de liderazgo. Personas que en diferentes niveles de la empresas pueden ser más autoritarios o menos democráticos. Inclusive, podemos observar que una persona en ocasiones o circunstancias actúa democráticamente y en otras de modo autoritario. En realidad podemos ver que es una integración de tres fuerzas y que es posible encontrar una amplia variedad de combinaciones. Un líder es pues, un transformador. Y como nos los señala

El perfil del director

Con frecuencia se ha tratado de establecer modelos paradigmáticos sobre la figura del director o gerente. Algunos de estos retratos hablados o esque-

Adair (1990: 6): el líder "En primera instancia debe poseer y ejemplificar las cualidades esperadas en ese particular grupo de trabajo". Esas son las cualidades que la gente desea incorporar y por tanto busca al seguir los pasos que indica el líder.

Bennis y Nanus (1985:10) nos hablan de un concepto clave en ese sentido transformador que tiene el líder para convertir la idea en realidad. Sostienen que en la base de esa fuerza está el poder como "la energía básica para iniciar y continuar la acción traduciendo la intención en realidad" sin la cual el líder no puede dirigir. Este poder ha sido estudiado por autores diversos como Korda (1975), Maccoby (1977), Greinery y Schein (1990) o Drummond (1992); también lo encontramos tratado en Maquiavelo o Sun Tzu. Es una fuerza en la persona, en la empresa. Es la energía del poder. Pero no podemos reducir el poder al aspecto de la violencia o a su valor negativo. Sin poder, sabemos pues, que no lograremos las metas. Greiner y Schein (1990:15) definen el "poder como la capacidad de influir en alguna persona o grupo con el fin de que acepten nuestras ideas o planes." Lograr que los otros hagan lo que queremos. Puede ser un poder para convencer, para cautivar, para motivar, para entusiasmar, para negociar, para movilizar, para conquistar posiciones. Poder como energía para lograr la meta. Como energía positiva o como energía negativa.

mas han llegado a tener tanto peso en las mentes de las personas que se convierten en arquetipos casi sectarios, en patrones por los que se desea medir a todo

gerente, o un modelo de comportamiento que se espera que todo gerente cumpla. Pero esto, como hemos visto, conduce a la aniquilación, significa la muerte misma del gerente. En realidad, el *perfil* del director es tan amplio y variado como tipos de personas pueda haber. Nos interesan los modelos como instrumentos de estudio y no como camisas de fuerza.

Podemos hablar de un "Triángulo de la Dirección" (TD) para sintetizar los componentes de estas cualidades que posee un director como conductor de una organización. Un triángulo en el que se representa en cada uno de los tres vértices las capacidades o fortalezas básicas. La primera de estas fortalezas se refiere a los conocimientos y la Inteligencia, e incluye tanto la dimensión conceptual como la práctica: lo que puede aprender y aplicar, la información actualizada y general que pueda relacionar para interpretar y actuar, la cultura de ideas que soporta su actuación. Ilustra la necesidad de conocimientos y la capacidad de relacionarlos para la solución de problemas. La segunda fortaleza se refiere a las actitudes e incluye aspectos como la voluntad, la firmeza, la energía, el temple, el deseo de superación y los valores: la fuerza interior que mueve al director como gerente o como líder. Ilustra los aspectos personales del directivo y que con dificultad encontraremos iguales en otra persona. Podemos entenderla como aquello que nos habla del espíritu del directivo. La tercera fortaleza se refiere al campo de las habilidades e incluye aspectos como la creatividad, la iniciativa y la intuición: lo que puede imaginar, iniciar, emprender. Nos habla de aquellas cualidades para abrir caminos, de la capacidad del direc-

tivo para ver más allá de lo que todo el mundo está viendo.

También podemos resumir las cualidades del Director mediante el modelo de las "Cuatro Capacidades" (4C). Estas capacidades o fortalezas son las siguientes: 1) Capacidad Estratégica: para analizar situaciones complejas, prever posibles impactos y adoptar decisiones de las que pueda depender el sano desarrollo de la organización, (el juego del ajedrez); 2) Capacidad Interpersonal: para relacionarse de modo armónico con sus colaboradores, capacidad para motivar y para desarrollar relaciones cordiales con superiores, subordinados y externos a la organización, (la sociabilidad); 3) Capacidad Emocional: para afrontar decisiones riesgosas y que requieran temple para actuar (la fortaleza interior); 4) Capacidad Técnica: para adquirir y aplicar conocimientos científicos tanto en el plano de su actividad de gestión como en el sector específico en el que se desempeñe (el aprendizaje permanente).

Los paradigmas del Triángulo de Dirección y de las Cuatro Capacidades, por si solos o integrados, nos recalcan que el directivo no es una fórmula única. En realidad se pueden obtener múltiples combinaciones posibles, tantas como directivos o líderes conozcamos. Podemos encontrar directivos con una alta y sólida formación académica adquirida en una Escuela de Negocios pero carentes de las cualidades de líder. Podemos encontrar directivos con enormes capacidades estratégicas y una deficiente capacidad interpersonal, directivos de alta fortaleza emocional pero pésima visión estratégica; directivos con un fuerte y sólido afán de superación, una clara visión estratégi-

ca pero baja capacidad técnica y baja capacidad interpersonal. Líderes de gran energía personal y baja formación científica en las ciencias empresariales. Profesionales de las finanzas o del derecho con fuerte poder y bajo liderazgo. Personas que pueden alcanzar la misión acertadamente sin conciencia de su papel directivo, gerentes o líderes potenciales que aún no se han descubierto como tales; directores personalistas, egoístas o megalómanos.

De cualquier manera el directivo y el líder deben reconocer la necesidad de alimentar y perfeccionar estas fortalezas básicas (TD+4C) no sólo para no dejarlas morir si no para desarrollarlas permanentemente. Esto lo puede realizar mediante el ejercicio cotidiano de la actividad directiva o bien mediante específicos planes de adiestramiento y educación. En realidad el desarrollo de estas capacidades debe incluir ambas líneas ya que son complementarias. La práctica cotidiana no es suficiente sin la incorporación de nuevos conocimientos, así como que la educación y el adiestramiento se comprenden mejor mediante el ejercicio práctico o que tienen poco sentido si la educación se confunde con *ir a clase a ser enseñados*. ¿Basta con ser gerente para saber de gerencia? ¿Basta con asistir a cursos para actuar como gerente? Una vez más, la reflexión sobre lo que se hace se convierte en un rasgo clave del perfil del gerente y del líder. No puede esperar a ser guiado, pues es él quien debe conducir.

Uno de los aportes más interesantes para comprender lo que hace el gerente son los estudios de Mintzberg (1973, 1975) quien nos explica sobre los

diversos papeles que asume el director, en función de las circunstancias o situaciones que vive. Mintzberg nos habla de unos diez aspectos principales que conforman el complejo mundo de las actividades del director: 1) Ceremoniales (reproductor de la cultura de la organización), 2) Liderazgo (guía, motivador), 3) Coordinación (organizador), 4) Monitoreo (receptor de información), 5) Diseminador (distribuidor de información), 6) Portavoz (representante), 7) Conciliador (distensor), 8) Empresario (emprendedor), 9) Administrador de recursos (custodio) y, 10) Negociador (creador de relaciones). Esto nos evidencia la complejidad de la personalidad del director. El gerente actúa pues, adecuándose a la empresa y sus problemas, como ésta al entorno. Su función es multidimensional. El gerente actúa sobre problemas puntuales de carácter global, sobre eventualidades e imprevisiones, y sobre aspectos diversos como negociaciones, liderazgo, motivación y educación entre otros tantos. El perfil de gerente es dinámico y se ajusta a cualquier actividad genérica que pueda contribuir a la conducción de la organización.

El Dr. Mundet (1991:115) nos habla de nuevas e importantes dimensiones a tomar en cuenta para dimensionar el perfil del director: 1) la forma de valorar e interpretar la información, 2) las aspiraciones y el riesgo asumido, 3) su estilo y comportamiento público y social, y 4) la compatibilidad con la cultura específica de la organización. Evidentemente, son fuerzas que pueden establecer las distinción entre varios directores y por tanto pueden ser determinantes del éxito. Hoy, por ejemplo, el tema de los dominios de la

información puede ser para un director más importante que el adiestramiento técnico propio de la época industrial.

Tenemos claro, pues, que el gerente no puede obedecer a un esquema paradigmático estándar. Son diversas las fuerzas que moldean su personalidad, sus capacidades y habilidades, y sus deseos de triunfar. Su perfil es típico de la

La misión del gerente

La misión que se le encomienda al director no es sencilla: es la de garantizar la supervivencia y desarrollo de la empresa u organización, o una parte de ella. Gobernar la institución, controlar las tensiones y administrar la coalición de fuerzas que integran la empresa, conducir los grupos de personas sobre la misión y objetivos de la empresa. Administrar, conciliar, negociar, generar. Guiar este gran equipo hacia el crecimiento, el desarrollo, la misión y el éxito. Es el "elemento dinámico y vivificante de todo negocio" como lo afirma Drucker al iniciar su obra clásica **La Gerencia de Empresas** (1957). Eso lo hace el gerente combinando lo racional-científico con lo intuitivo-emocional, su potencia y energía personal como director con su potencia y energía personal como líder. Combinando, potenciando y adecuando sus fortalezas (TD+4C) para promover el cambio y la movilización. Esto lo debe hacer alimentando permanentemente su intelecto y su fuerza personal.

La información y el conocimiento constituyen algunos de los recursos que pueden alimentar el intelecto y la energía personal del director contribuyendo a su superación y por tanto al éxito de su misión, y a la supervivencia de la organiza-

personalidad y de la combinación de fortalezas y apreciación de oportunidades. La diferencia puede ser aquí una clave del éxito. Recordemos que como personas somos únicos e irrepetibles y que tratar de uniformar los modos de ser puede conducirnos por una peligrosa actitud sectaria, producto de la incultura de no aceptar las diferencias de los demás.

ción. Estos recursos pueden actuar sobre las órbitas de la comprensión del negocio, de su misión, del desarrollo humano, el desarrollo de la personalidad, su amplitud cultural, el desarrollo de ventajas y hasta su capacidad estratégica. Es esto lo que permite al director comprender cómo está su gerencia, en qué se está basando, qué lo puede llevar al éxito o al fracaso. Si no reflexiona sobre la gerencia que desarrolla no tendrá conciencia sobre el acto directivo y podrá terminar siendo dirigido por el sin sentido, podrá alejarse cada vez más de la gerencia exitosa y convertirse en presa fácil del fracaso. La información y el conocimiento pueden ser considerados como la luz para guiarnos hacia la misión. Por ello la información y el conocimiento juegan un papel preponderante al relacionar al gerente con su misión, pudiendo llegar a ser determinantes del éxito en este sentido.

Uno de los conceptos básicos que asocia a la misión del director empresarial con la información y el conocimiento es el de la estrategia. De forma general se entiende por estrategia el desarrollo de posiciones ventajosas en las relaciones empresa-entorno. En este sentido corresponde al gerente, como responsable del gobierno de la empresa: 1) determinar

cuál es la posición más ventajosa que la actual: el hacia dónde se debe ir; 2) conocer en qué consiste: determinar las características de la nueva situación; 3) establecer las vías para emprender el camino hacia ella: establecer el rumbo o curso de las acciones; 4) coordinar la ejecución de las acciones: administrar y conducir los procesos y los recursos; y 5) defender y mejorar la posición: o lo que es lo mismo, potenciar las posiciones conquistadas o vigorizar las fortalezas. Así, la dirección estratégica, como afirma el Prof. José-Carlos Jarillo (1990:220) es aquella que "...consigue dirigir toda la empresa hacia la consecución de la ventaja competitiva." En realidad el concepto de estrategia es bastante antiguo y ya autores como Maquiavelo en *El Príncipe* o Sun Tsu en *El Arte de la Guerra* hablan del pensamiento estratégico, de su arte, de su importancia e implicaciones.

La literatura contemporánea establece básicamente dos líneas para abordar el estudio de la estrategia: 1) estrategia como integración de objetivos y caminos y 2) estrategia sólo como las vías dejando los objetivos aparte. Por ejemplo, en el primero de los caminos encontramos autores como Andrews (1971), mientras en el segundo a autores como Schendal & Hoffer (1979). Pero en realidad existe una larga lista de autores que trabajan sobre el área de estrategia y sus relaciones con el gerente o la misión del negocio. Tenemos, por ejemplo, los aportes de Steiner (83) y su planificación estratégica,

Ohmae con la explicación de la formación de la mentalidad del estratega (1982); Hax (84) y su *perspectiva integradora* de la planificación estratégica; Andreu et. al. (91) y las relaciones entre estrategia, sistemas de información y tecnología de la información; Roussel et. al. (91) y la estrategia del negocio y su relación con I+D; y, entre otros, Hanscombe y Norman en las relaciones entre liderazgo y estrategia (1993). Inclusive algunos autores hablan del *contenido* y los *procesos* de las estrategias y es así como aparecen trabajos al estilo de *Consultoría de Procesos* de Edgar Schein (1990) desde el MIT ⁴.

Dentro del tema de la estrategia diversos autores acentúan la atención en el pensamiento y la visión de la persona, individual o colectiva. Ohmae (1982) destaca un modo de pensar particular del estratega. Wilson (1992) nos habla de las formas de desarrollar la visión estratégica en el negocio. Namaki (1992) nos explica los procesos de creación de la visión estratégica corporativa. Otros, como Hax (1984), acentúan la importancia de la participación para el desarrollo de la estrategia.

Como vemos pues, la misión del Director no es nada sencilla. La complejidad de su responsabilidad afecta el futuro de la empresa y puede comprometer por caminos inciertos o exitosos la vida de las personas que lo acompañan. Aún más, su comprensión de la estrategia puede ser parcial o global, independientemente de que sea acertada. Puede recibir influen-

4 Una revisión amplia de los aportes que ofrece el conjunto de esta literatura puede permitir al lector un redimensionamiento de los conceptos de estrategia empresarial que es hoy un tema fundamental para el ejercicio de la dirección no sectaria.

cias de su modelo *profesional* (ingeniero, abogado, educador, o militar, por ejemplo) o puede intentar ser *interdisciplinario*. Esto último puede resultar más interesante por la generación de la riqueza del saber producto de la confrontación de conocimientos, pero puede resultar más difícil de aceptar en virtud de la mentalidad de enfoques *profesionalistas* que impera en nuestra sociedad y en nuestro modelo educativo.

Lograr posiciones ventajosas y acrecentarlas, exige al Director una mente de estrategia, una comprensión de las claves del negocio que tiene bajo su responsabilidad, una disposición de comprender que alcanzará la misión con la ayuda de las personas a quienes guía. De uno u otro modo el ejercicio de la dirección está encaminada al éxito. El gerente se ha comprometido a encaminarse hacia la misión y lograr las metas en las mejores circunstancias posibles, no sólo ha de lograrlas si no que ha de hacerlo lo mejor posible, generando la mayor satisfacción posible para los involucrados.

Otro concepto clave para relacionar al gerente con su misión es el concepto de equipo. En este sentido, la concepción y modo de actuar respecto al equipo de trabajo puede marcar el estilo del gerente y de su éxito. La gente necesita del líder para que le indique el camino y del gerente para que la mantenga en el rumbo, pero

El éxito de la dirección

El gerente tiene una misión que cumplir y naturalmente su conquista implica un reto al éxito. No basta con lograr la meta sino que es necesario alcanzarla bajo las mejores circunstancias y con sentido y *espíritu* de éxito. Veamos cómo

lo más importante es reconocer que el gerente necesita de las personas que hagan el trabajo integrado y contribuyan al éxito. Sin personas que integradas en un equipo apoyen la misión encomendada al gerente, ésta jamás será alcanzada y tampoco podrá tener éxito el gerente. Hoy más que nunca *el gerente depende de las personas que administra*; es la idea central que nos plantea Hirschhorn (1993) en su libro **Administración en un Nuevo Ambiente de Equipo**. La filosofía del trabajo en equipo es pues una cuestión clave y el arte del gerente y del líder es saber mantener la cohesión y el compromiso hacia la misión. El arte y la ciencia del trabajo en equipo es la acción sinérgica de los *grupos humanos* en los procesos productivos, en el desarrollo empresarial. Dyer (1988: 186), por ejemplo, nos aclara que equipo no es igual a la idea del "comité donde nadie es el responsable único y todas las acciones deben ser decididas por todos". El equipo es en realidad un grupo humano de ayuda mutua para cumplir con responsabilidades integradas. Betttenhausen (1991) nos habla de la importancia creciente de los *grupos de trabajo* en la actuación y el éxito de la organización moderna, de los retos gerenciales para integrar la diversidad de pensamientos y la heterogeneidad cultural de los múltiples grupos que se forman dentro de las empresas.

han evolucionado algunos paradigmas sobre el éxito de la dirección. Muchos de estos modelos se mezclan hoy en día dentro de una misma organización precisamente porque no es nada fácil observar y tener conciencia del modo de actuar. En

ocasiones el gerente o la misma organización empresaria se apegan a uno de estos conceptos, mientras que en otras ocasiones se profesa un modelo y se actúa según otro.

Durante un tiempo, el éxito directivo se basó en la Organización Científica del Trabajo (OCT) con F. Taylor (1910) a la cabeza insistiendo en la productividad como la relación entre lo obtenido y los medios utilizados. Es la idea de obtener lo máximo con los mínimos medios, que en ocasiones aparece como la restricción potencial de los medios. Casi simultáneamente H. Fayol (1920) sostiene que el éxito depende de la eficacia administrativa. Acentúa la necesidad del control y los procedimientos. Para algunos puede estar relacionada con el camino de la burocracia. Estos dos paradigmas subsisten en la mentalidad de muchos gerentes actuales. Posteriormente los experimentos de Hawthorne Work (Western Electric) realizados por Mayo y Roethlisburger (1930) potencian la importancia de la motivación del factor humano como elemento fundamental para el éxito directivo, abriendo para algunos lo que se llama la era de las relaciones humanas. Este es el camino que sigue Douglas McGregor (1960) para proponer sus teorías "X" y "Y". McGregor resume que un directivo puede apreciar a su equipo de personas desde dos extremos: 1) afirmando que su personal es perezoso e irresponsable y que por tanto requiere una supervisión feroz, a lo que denomina teoría "X"; y, 2) afirmando que su personal es trabajador y responsable por lo que sólo requiere estímulo, respaldo e incentivos, a lo que denomina teoría "Y". A pesar de que han pasado más de 30 años de las aclarato-

rias de McGregor conviene observar como aún persisten directivos que actúan bajo los esquemas de la teoría "X" o como hay gerentes cuyo primitivo comportamiento gerencial correspondería a un modelo o paradigma anterior a la letra "X". Esto nos puede hablar de qué tipo de gerencia tiene la gente en mente, de sus paradigmas gerenciales, de los valores que guían su pensamiento estratégico, de cómo concibe a las personas, y de algunas razones del fracaso que se imputa a los demás. O sencillamente puede reflejar el estado de atraso en el que están operando muchos gerentes y organizaciones.

Otras ideas aparecen para guiar la dirección exitosa: la Dirección por Objetivos de Peter Drucker (1954); la comprensión de la empresa como coalición de grupos propuesta por Bamard (1968); la idea de la empresa como una *comunidad de pensamientos*, la investigación de operaciones, el enfoque de sistemas, el Desarrollo Organizacional (DO), las ideas de Chandler (1962) para explicar como la *estructura sigue a la estrategia*, o los conceptos de los "SBU" de Glueck (1980) y Hall (1978) para ilustrar la idea de las Unidades Estratégicas de Negocios; o más recientemente los ITSGA propuestos por Andreu *et al.* (1991) para hablarnos de las acciones generales estratégicas basadas en la tecnología de la información. No podemos dejar de lado algunas importantes contribuciones como: la Teoría "Z" del Dr. W. Ouchi (1982) que explica el éxito de la dirección japonesa basada en la confianza de las personas y su compromiso humano en el proceso de desarrollo de la empresa; o el enfoque de

calidad y productividad de Deming o Juran.

Una larga contribución de diversos campos hacen de la dirección un verdadero objeto de estudio inter y multidisciplinario: antropólogos, psicólogos, administradores, sociólogos, ingenieros, politólogos, comunicólogos, educadores, informaciólogos, abogados, y, entre otros, filósofos aportan sobre el tema de la Dirección. Diversas ideas que intentan convertirse en paradigma de actuación, y que en realidad están abriendo oportunidades para nuevas tendencias y, por tanto, nuevos retos en la formación.

La dirección, y su éxito, también pueden ser concebidas como la resultante de dos fuerzas de atención o interés situadas en dos ejes de coordenadas: en el vertical las personas y en el horizontal la producción, como lo señalan R. Blake y J.S. Mouton, (1964) de la Universidad de Texas, en su **Managerial Grid**. En esta malla, los autores identifican al menos cinco tipos de dirección, uno en cada vértice de la malla y el quinto en el centro. En el área inferior izquierdo (débil en ambas fuerzas) tenemos la Dirección Pobre, de mínimo esfuerzo y atención sobre la empresa: poca preocupación por las personas y poca preocupación por el trabajo. En el área inferior derecha (alta atención sobre la producción baja sobre la persona) tenemos la Dirección Autoritaria en la que la eficiencia se puede lograr a costa de condiciones laborales: la persona es un recurso más y nos importa menos que el trabajo o la producción. En el área superior izquierda tenemos la Dirección tipo "Club de Amigos" de alta confortabilidad en la relaciones interpersonales. Es, tal vez, más importante la relación huma-

na que la producción o sus resultados. En el área superior derecha tenemos la Dirección en Equipo donde prevaleciendo los intereses comunes y gracias al respeto y la confianza del personal, el trabajador se compromete y realiza las tareas. Las personas están altamente integradas a la empresa y reciben estímulos y compensación en proporción al trabajo. En el área del medio los autores identifican la Dirección tipo "Hombre-Organización" con una mezcla equitativa de ambas tendencias consiguiendo un rendimiento del personal adecuado a su nivel de satisfacción. Las personas aún pueden desarrollar mayor integración y compromiso y el trabajo puede ser mayor y mejor.

Entre otros modelos que hablan del éxito y la dirección podemos señalar el de las "7S" de McKinsey, y el modelo de la excelencia, ambos de Peters y Waterman. El modelo de las "7S" es una integración de siete conceptos que en inglés comienzan por la letra "S". Esos son: **Strategy** [estrategia], **Structure** [estructura], **Share Values** [valores, cultura], **Staff** [personal], **Systems** [sistemas y procedimientos], **Style** [estilo], y, **Skills** [habilidades]. El modelo nos indica que la Dirección es una variable que interactúa con los demás elementos de esta estrella, que influye sobre ellos pero que también recibe influencia de estos. La Dirección guía, pero también es guiada. Es también el producto resultante de la fuerza de los factores antes señalados. Así pues una dirección que pretenda ser agresiva dentro de una empresa de valores conservadores tal vez no tenga éxito, o una dirección puede afrontar dificultades para desarrollar su estrategia si no aprende a sumar sus empleados como aliados en

vez de verlos como enemigos, o una dirección de avanzada puede fracasar si los sistemas y procedimientos o la estructura son atrasados. El trabajo de las "7S" se publicó en 1981 como artículo bajo el nombre de "*Structure is in not organization*" por Peter y Waterman. Lo más importante del enfoque de las "7S" ha sido el estudio de la dirección bajo la interrelación de otros factores de éxito. Un paradigma que no centra el éxito de la gestión en la figura del director sino que esta puede estar fuertemente determinada por factores que escapan de las fortalezas del director, como pueden ser la cultura general de los empleados a su cargo, los valores de éstos o su resistencia al cambio.

Como consecuencia de estas investigaciones que Peters y Waterman desarrollaron en McKinsey, los autores publican en 1982 la obra **In Search of Excellence**, en la que nos plantean ocho principios de Dirección de las llamadas empresas excelentes. Estos principios son: 1) "Énfasis en la acción" [Hágalo, inténtelo]; 2) "Proximidad al Cliente" [El cliente tiene la razón, el cliente es un aliado]; 3) Autonomía e Iniciativa [Busca, innova, crea, arriesga]; 4) Las Personas primero [el trabajador tiene un recurso inagotable: su inteligencia; es algo más que dos manos]; 5) Manos a la obra [no basta la tecnología pesada, las personas y la organización logran sus metas movidos por su ideario, su filosofía, sus valores]; 6) Zapatero a tus zapatos [manténte en la línea de tu negocio, de tu vocación]; 7) Flexibilidad [estructura sencilla, staff reducido, adaptabilidad]; y, 8) Tira y encoge [equilibrio delicado entre centralizar y descentralizar, innovación y fidelidad,

crecimiento y mantenimiento]. Son ocho principios que el directivo puede tener en cuenta y sobre los que puede intentar actuar.

Una de las conclusiones importantes a que arriban Peters y Waterman sobre el éxito de las empresas, y que por tanto afectan significativamente al concepto y ejercicio de la dirección, es que muchos de los factores claves de tal éxito no están ya en los aspectos duros (hard) o visibles de las empresas, si no en aspectos blandos (soft) o invisibles de las empresas u organización. Muchos aspectos como la cultura corporativa, la información y el conocimiento, las ideas de calidad, valores morales y filosofía entre otros, pueden estar siendo más importantes que la maquinaria misma o la estructura organizacional. Muchos de estos nuevos factores clave conducen al éxito, son determinantes de él, pero no se pueden contabilizar en los balances tradicionales. Precisamente constituyen un nuevo paradigma para la dirección.

Para poder entender la importancia de estos "valores invisibles" será necesario superar la actitud de la gerencia pragmática de creer sólo en lo palpable, en lo tradicional, en lo visible; será necesario entender que estamos viviendo en otra sociedad, en otro mundo. Autores como, por ejemplo, Hanscombe y Norman (1992) nos señalan la siguiente evolución: el éxito en base a lo duro era lo típico en los 60-70 cuando el énfasis se hacía en el control de operaciones, costos, finanzas o las ventas. Posteriormente, los 70-80, el énfasis se puso sobre la planificación estratégica, las relaciones industriales y el papel de las personas, y en esta ruta se buscaba el éxito. En los 80-90

el énfasis se centró en intangibles como la creatividad, la innovación o la cultura, y en esos factores se cifró el éxito. Otros autores como Naisbitt han centrado la dirección de los cambios y el éxito del gerente del futuro en el rumbo que impone el concepto de Sociedad de la Información. Naisbitt (1987) ha dicho por ejemplo que: "A medida que avanzamos en el asentamiento de la economía basada en la información nos encontramos con una ineludible necesidad de reinventar el mundo." La dimensión de los impactos de la Sociedad de la Información en el mundo gerencial y de los negocios no es sólo tecnológica, que es sólo lo que muchos tristemente logran ver. Los nuevos cambios provocan una enorme apertura de paradigmas estratégicos, implican una reconversión mental para aprender a *dirigir* según las nuevas realidades. Eso es parte de lo que hay que reinventar o crear. Es un gran reto al cambio. No nos queda otro camino, pues como nos advirtieron hace una década Figenbaum y McCorduk (1983: 299): "Podemos decidir en que momento participar, no si participamos o no". La Sociedad de la Información ha dispuesto el juego del éxito en base a los intangibles.

Por este mismo camino nos encontramos con el señalamiento de la importancia creciente de los recursos estratégicos invisibles, los activos invisibles, los "invisible assets" de los que nos habla, entre otros, Hiroyuki Itami (1991). El autor señala que el directivo más que un gestor

debe ser un fabricante y desarrollador de significados y valores que han de incorporarse al producto y sus procesos, a la vida de la empresa, que es necesario superar el desprecio que se ha mantenido por lo invisible, que es en estos recursos invisible donde están las claves del éxito. El autor nos resume su visión con las siguientes palabras: "Invisible assets are the real source of competitive power and the key factor in the corporate adaptability for three reasons: they are hard to accumulate, they are capable of simultaneous multiple uses, and they are both inputs and outputs of business activities".⁵

Más recientemente el Dr. Herreros (1992) nos explica el papel que juega la comunicación corporativa como determinante del éxito empresarial. Argumenta que en la medida que nos acercamos al 2000 el éxito empresarial se aleja de la concepción economicista de la empresa como herencia del taylorismo, y se acerca al éxito basado en los *intangibles* como la información, la imagen y la comunicación. La tecnología puede ayudar a estandarizar la calidad, pero la distinción entre los productos o las empresas y su actuación estratégica en el mercado puede estar determinada en el valor añadido por la información, en el arte y la ciencia de la comunicación aplicada al desarrollo del negocio.

Tal vez uno de los retos del gerente de los próximos años sea el reconocimiento, comprensión, estudio y potenciación del impacto de la Comunicación en

5 Los activos invisibles son la fuente real de poder competitivo y el factor clave en la adaptabilidad corporativa por tres razones: son difíciles de acumular, son capaces de usos simultáneos, y son a la vez insumos y productos de las actividades empresariales.

los Negocios, de la relación del éxito del negocio basado en el impacto estratégico de la comunicación, pero ya no como recurso de apoyo (años 50s) si no como verdadera arma estratégica, como la más importante de nuestros tiempos. Ello podría llevarnos al estudio de un binomio interesante al que denominaremos a partir de ahora Comunicación y Negocios (C+N) o, más internacionalmente, Business and Communication (B+C) al igual que la fórmula Investigación y Desarrollo (I+D) o Research and Development (R+D). C+N o B+C podrá revelar la estructura conceptual para comprender la integración entre desarrollo del negocio y el desarrollo comunicacional de la empresa, o en otras palabras el desarrollo e implantación de ventajas estratégicas del negocio basadas en acciones comunicacionales, en la potenciación de la comunicación como energía dinamizadora del negocio, en el éxito del negocio basado en la inteligencia de la Alta Comunicación. Pero esto es apenas una línea de Investigación y Trabajo en la que se relaciona por ejemplo a la comunicación corporativa.

Nuevas figuras, nuevos retos: el pentágono intangible

Hasta ahora hemos tratado, básicamente, al Director y sus relaciones con el liderazgo para garantizar el camino del éxito de la organización. Este ha sido el eje de los principales paradigmas que se han manejado hasta hoy y sobre esta pista se ha estructurado la formación del director: educarlo para dirigir, educarlo para ser líder. Pero hay otras cinco figuras que nos interesa destacar por sus relaciones con la del Director y sobre todo porque comienzan a tener fuerza a la luz de las tendencias y cambios que se pueden

El éxito del directivo es, pues, una forma y estilo de hacer las cosas, un estado pero sobre todo un proceso. Puede estar relacionado con la técnica, el arte o las ciencias del hacer, pero también puede estar relacionado con un sentimiento de satisfacción y placer en los logros y sus formas. Los modelos y paradigmas pueden resultar interesantes para estudiar la actuación y el comportamiento gerencial, para explicarnos los caminos que llevaron al éxito o fracaso, para buscar mejores opciones. Pero los paradigmas pueden convertirse en limitaciones si se adoptan como verdades permanentes. Un modo de actuar al estilo de los años 60s puede no conducir al éxito en una organización en los 90s. Muchas organizaciones de los 90s actúan con *mentalidad* de los 60s y eso explica su fracaso. Muchos gerentes que se enrumban al 2000 no podrán sobrevivir con esquemas del pasado. Paradigmas viejos en nuevas realidades son pasaportes al fracaso. Esquemas válidos para los 90s serán arcaicos al entrar al tercer milenio. Ese es el reto de reinventar constantemente como principio de la actividad gerencial.

observar en el mundo empresarial que ofrece la Sociedad de la Información. Son cinco figuras que complementan al gerente y su acción. Estas figuras se han detectado empíricamente como distintivas en jóvenes gerentes de éxito a través de observaciones efectuadas en el Seminario de Creación y Organización de Empresas impartido ocasionalmente entre 1991 y 1994 en el MBA de LUZ. Estas cinco figuras son de naturaleza intangible, actúan de manera interrelacionada y las sintetizaremos en lo que a partir de ahora

denominaremos "El Pentágono Intangible". Estas figuras son roles o tipos de energía que actúan diariamente sobre el éxito gerencial. Ellas son las figuras de: el Empresario, el Educador, el Consejero, el Comunicador, y el Negociador. El gerente abrirá nuevos paradigmas y esto implicará nuevos retos para la formación. Posiblemente el éxito del futuro gerente esté más relacionado con la sinergia de estas figuras que con los paradigmas de comienzos de siglo.

La primera figura es la del Empresario. El Empresario es el Creador del Negocio que confía la gestión de su empresa al Director. En ocasiones el Empresario puede ser el Director mismo. Que el empresario sea también accionista o directivo es asunto distinto. El empresario es el ideólogo de la creación de riqueza, de la creación del valor añadido y esto a veces puede no estar en la mente del accionista como simple inversionista, tampoco en la del director como simple profesional. Si la empresa es pequeña o mediana el Empresario puede ser el mismo Director. Cuando la empresa es grande la figura del Director está lejos de la del empresario. El Director, sin embargo, y aún sin ser empresario, debe actuar con espíritu empresarial, de emprendedor, de empresario: con el espíritu del "entrepreneurs". Un gerente-líder es un creador de riqueza. Si el gerente se limita al paradigma "profesional-gremial-sindical" puede estar sacrificando su creatividad y potencialidad de negocios, su espíritu emprendedor, y por tanto su éxito futuro. Realmente su dimensión futura es muy amplia. El asesor español Cardona-Labarca (1988; p.183), nos lo recalca al afirmar que el directivo: "No puede lavarse las

manos ni acallar su conciencia pensando que ha cumplido su deber como un mero administrador". Posiblemente la supervivencia del gerente del futuro esté determinada por su sentido empresarial, y tal vez sea éste lo único que lo pueda mantener dentro de la empresa, pues su capacitación profesional podrá ser fácilmente alcanzada por otros.

La segunda figura es la del Educador. El gerente no es el profesor de sus empleados pero sí un educador. Transmite informaciones y conocimientos para que los empleados realicen mejor el trabajo, ejemplifica como líder. Mas que dar órdenes, el gerente canaliza, educa al trabajador, es un modelo a seguir. Un gerente y/o líder puede educar a las personas respecto a sus funciones, pero también las educa en valores y destrezas que van más allá de la jornada de trabajo. Puede ser un ejemplo de comportamiento social, de relaciones humanas, puede ser un modelo de formas de pensar, de sentir. Es en esta dimensión donde el gerente es responsable del desarrollo profesional y humano del trabajador, de la educación de los miembros de su equipo. Es fomentar el aprendizaje permanente en la organización. "Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden" nos recalca Peter Senge en **La Quinta Disciplina** (1992; p.197). Esta es la idea central: la del gerente como promotor del aprendizaje permanente, la de la dirección que está entendiendo que su éxito futuro dependerá del conocimiento que pueda manejar o generar su equipo de trabajo, del potencial intelectual que pueda aliarse en torno a la empresa, de la energía constructiva en base al saber sinérgico de la empresa. Pero el gerente

también educa a sus clientes, a sus proveedores y a sus competidores. La acción es amplia.

La tercera figura es la del Consejero. El gerente o director es un ayudante especial del equipo, es un cooperador más con funciones muy específicas, no es el dueño de personas que otros conciben como *neoesclavos*. Valora a las personas y las percibe como semejantes. No intenta establecer superioridades. Su conocimiento y responsabilidad le lleva a estar dispuestos a ayudar a los miembros de su equipo proporcionándoles consejos de trabajo o de la vida. Pero un consejo es un punto de vista y no una orden. Por ello el director ha de comprender que el empleado tiene derecho a discernir, y que, inclusive, tiene derecho a ser responsable de su educación. El papel del gerente como consejero es diferente al del educador. El consejero espera que le pidan ayuda-consejo y es sólo cuando interviene con su sabiduría y no con pandería; el educador actúa con frecuencia tratando de imponer su conocimiento, pues resulta difícil superar la imagen de ventaja que impone el saber más. El consejero actúa más como acompañante, y como escribe el Prof. Meueler (1988:40) "El acompañamiento es hermano de la amistad y un consejero más amigable que la escuela y la enseñanza".

La cuarta figura es la del Comunicador. Puede referirse al arte y la ciencia de conectar el pensamiento entre el gerente y los miembros de su equipo, o entre la empresa y su mercado o clientes. La comunicación, al igual que la información, se está convirtiendo en un factor clave del éxito directivo, y del éxito empresarial. Sorenson, Savage y Oren (1990) estudia-

ron la importancia de la formación en comunicación en cerca de 250 escuelas de negocios detectando tres áreas fundamentales de interés marcadas por los mismos gerentes, los empleadores y las escuelas de negocios: *Business Communication* (comunicación escrita y oral, imagen corporativa, comunicación corporativa orientada hacia el márketing), *Managerial Communication* (comunicación interpersonal, conducción de conflictos, y relaciones intra y extraorganizacional de pequeños grupos o equipos, comunicación humana, comunicación gerencial) y *Organizational Communication* (grandes flujos de comunicación interna y externa, redes y climas comunicacionales, tecnologías de información y comunicaciones). Los autores concluyeron que los cambios de los últimos años revelan un fuerte interés en la formación comunicacional dentro de las actividades de negocios y comentan la importancia de potenciar la formación comunicacional como elemento clave en las Escuelas de Negocios. Esto evidencia un nuevo componente y revela la importancia de una nueva oportunidad y reto de formación para el gerente del mañana.

Posiblemente las Escuelas de Negocios con visión de futuro no tarden en cifrar el éxito de la formación que venden en lo que a partir de este trabajo hemos denominado el Binomio Comunicación y Negocios (C+N) o, más comercialmente, Business and Communication (B+C). Lo mismo puede suceder con nuevas líneas de estudios académicos que abran programas que apunten hacia nuevas realidades dejando de lado a paradigmas de titulación típicos de cincuenta o cien años atrás. Un grupo de interesantes opciones

y oportunidades también se presentan a las Facultades o Escuelas de Comunicación que puedan reaccionar de modo rápido y acertado a estos cambios. Pero esto último implica un enorme reto intelectual: reflexionar sobre el sentido de lo que se hace y el para qué se hace. Implica revisar el conjunto de conceptos y teorías que explican lo que hacemos y lo que buscamos. Paradigmas académicos de los 50s en las Escuelas de Negocios y de Comunicación en los 90s? Reflexionar sobre esta última interrogante puede ayudar a aclarar el *estado del arte* de nuestra cuestión.

Fulk y Boyd (1991), por otra parte, han estudiado diversos modelos del fenómeno comunicacional en las organizaciones y revelan la importancia de ésta al relacionarla con conceptos como los de procesamiento de información. Comunicación e información se acercan como áreas del saber y comienzan a formar parte de las fortalezas estratégicas del nuevo gerente.

La quinta figura es la del Negociador. El gerente moderno se aleja cada vez más del ejercicio de la autoridad mediante el poder y se desplaza hacia formas más civilizadas de acuerdos o soluciones. La diversidad cultural y de intereses crecen cada día y con ello la importancia de la diferenciación a pesar de la globalización. Cada día se defienden más los derechos individuales ya sea por evolución cultural y por conciencia. La importancia de la negociación es creciente para resolver o canalizar diferencias, conflictos, acuerdos, convenios, o sencillamente para avanzar en acciones estratégicas. La negociación puede ser percibida como un arte y una ciencia, que se hereda o que

se aprende; puede ser concebida por algunos como una especialidad de las Ciencias Jurídicas, por otros como un área de las Ciencias Empresariales, y por algunos grupos como una línea de investigación y trabajo propio de las Ciencias de la Comunicación. En cualquier caso es un arma civilizada para resolver mediante el diálogo lo que sin cultura nos puede llevar a la violencia, es un aprender a cooperar más que competir.

Existe una diversidad de aporte teóricos que demuestran la importancia y los avances en la materia a pesar de que en la formación del gerente estándar no sea tan frecuente el tema de la Negociación. Kennedy y Benson (1980), Fisher y Ury (1981), Borisoff y Victor (1989), Colosi y Berkeley (1989), Cohen (1989), Scott (1991), Wall y Blum (1991), y Schoonmaker (1991), entre otros, nos proporcionan obras que ilustran la importancia creciente de la negociación. Algunas de las obras disponibles pueden tener sentido de *best seller* de manual, otras de carácter científico (Borisoff, 1989; o Wall y Blum, 1991), otras son producto de programas académicos como el Proyecto de Negociación de Harvard (Fisher y Ury, 1981). En todo caso la cultura de la *negociación* se expande como una virtud secreta del moderno gerente, del moderno líder.

Estas cinco figuras (Empresario, Educador, Consejero, Comunicador y Negociador) pueden ser concebidas como energías interrelacionadas y claves en el perfil del gerente de los próximos años. Esa es la idea que queremos sintetizar en este modelo de "El Pentágono Intangible". Sin la energía del Empresario para emprender caminos el gerente sólo será un dirigido, sin la energía del

Educador para fomentar el aprendizaje el gerente dará la espalda al saber, sin la energía del Consejero el gerente no llegará a ser un amigo, sin la energía del Comunicador el gerente no podrá edificar la comunidad de pensamientos, sin la energía del Negociador el gerente no podrá llegar a acuerdos excelentes. Son cinco dimensiones integradas en **El Pentágono Intangible** que puede explicar muchos éxitos gerenciales de hoy y del futuro.

Para dimensionar la importancia de estos nuevos elementos, o de este Pentágono Intangible, sólo veamos el impacto de la ausencia de alguno de ellos en la vida cotidiana de cualquier gerente. ¿Qué sucederá si el gerente pierde su energía para emprender? ¿Qué sucederá si el gerente pierde la importancia de la educación y da la espalda al saber? ¿Qué sucederá si el gerente deja de ser el amigo Consejero? ¿Qué sucederá si el gerente no tiene comunicación con su gente? ¿Qué sucederá si el gerente es incapaz de negociar excelentemente o si con frecuencia lo hace con torpeza? Veamos por ejemplo lo que sucede cuando el gerente minimiza drásticamente su comunicación con algún miembro del equipo o cuando la exagera con alguna otra persona. En realidad, podemos suponer que el

desarrollo integrado de estos cinco ejes en lo que hemos denominado El Pentágono Intangible puede ser en el futuro más determinante del éxito del gerente que los dominios tradicionales. Creemos que potenciar la formación en estas nuevas figuras o ejes puede ser un reto si realmente se desea intentar buscar nuevos estilos de actuación ante las nuevas realidades.

La valoración de estas cinco figuras integradas en **El Pentágono Intangible** nos puede o debe llevar a reflexionar sobre la importancia que otorgamos a estos ejes en nuestras Escuelas de Negocios o en los programas de formación de directivos de nuestros países. O también sobre la atención que las Facultades de Educación y de Comunicación pueden estar prestando a la formación del directivo moderno. Pero recordemos que la formación de directivo, por su responsabilidad y complejidad de acción, está muy lejos del modelo de la formación de técnicos cuya visión del mundo puede ser más reducida o concreta. El directivo tal vez esté necesitando una formación menos técnica y más humanista y creativa, menos adoctrinante y más potenciadora; tal vez esté necesitando una formación y desarrollo más de futuro que de pasado.

Lo que viene: oportunidades y retos de formación

¿Cómo puede ser el directivo dentro de algunos años? ¿Sobre qué áreas debe centrar su atención para sobrevivir y desarrollarse? ¿Cuáles serán los nuevos perfiles de formación? Cualquier respuesta puede resultar osada pero habrá que formularla como inicio de la reflexión. Las vías vendrán determinadas por los cambios sociales y en especial el desa-

rollo mismo de la idea de empresa, por el papel novedoso del gerente que será lo único que podrá situarlo a la vanguardia y alejarlo de esquemas históricos en cuanto pasado. Hay varias líneas que se pueden señalar como hipótesis fundamentales en la preparación que deben seguir los directivos de los próximos años. Estas líneas implican retos de for-

mación y pueden impulsar el Modelo de **El Pentágono Intangible**. Estos retos de formación implican necesidades de desarrollo que pueden canalizarse en las siguientes rutas:

1. Desarrollo basado en el conocimiento:

Cada vez el directivo dependerá más de la información y del conocimiento para actuar con certeza sobre las personas, la empresa y el mundo. Esto es un componente fundamental para comprender la evolución y dinámica del proceso directivo, para conocer la materia sobre la que habrá de tomar decisiones, para modificar procesos, para mejorar las negociaciones, y, muy especialmente para comprender a las personas y prever futuros. La información y el conocimiento es lo que puede dar luz y amplitud a la acción y reflexión. Cada vez más el conocimiento ganará terreno a la ignorancia. Esto es anteponer el conocimiento al "actuar a ciegas". El conocimiento como la base del saber potencial de la empresa.

2. Desarrollo basado en la creatividad e innovación:

Cada vez el directivo deberá ser más creativo e innovador para señalar nuevos caminos, nuevas opciones. Deberá ser capaz de reconocer situaciones paradigmáticas cerradas o de freno y plantear nuevos modelos de acción. La creatividad e innovación es el camino para obtener nuevas situaciones que de entrada deben ser diferentes y mejores a las actuales. Es anteponer la potencia creativa e intelectual del hombre al paradigma de "no se puede", es vencer el temor a ser nuevos. Esta Creatividad e Innovación puede estar estrechamente vinculada con los procesos de Investiga-

ción y Desarrollo o con la misma idea del binomio Comunicación y Negocios, con el desarrollo del saber. Creatividad e Innovación es la energía para imaginar futuros diferentes a los actuales.

3. Desarrollo de la inteligencia de relaciones:

Cada día el directivo deberá desarrollar sus habilidades y capacidad para relacionar, conectar, o integrar diversos elementos o acontecimientos que puedan tener alto impacto sobre su conducta y la de la organización. Esta Inteligencia de Relaciones puede incluir la mentalidad estratégica pero también a la dimensión de las relaciones humanas. Es anteponer la Inteligencia para "ver lo que puede pasar" y evitar el "quien iba a pensar que...". El directivo de los próximos años debe ser capaz de ver lo que los otros no ven, debe ser capaz de desarrollar una metacompreensión del mundo que lo rodea y esto lo logra por sus capacidades para establecer conexiones mentales por encima del común, relaciones comunicacionales de alto nivel. Inteligencia basada en el conocimiento sin fronteras. Relaciones atípicas de causalidad o pertinencia, o relaciones en órbitas que el común no puede detectar, son algunas de las nuevas conexiones que debe abrir el nuevo gerente más allá de su mundo estandarizado o modelado por fórmulas.

4. Desarrollo de la personalidad multidisciplinaria:

Cada vez el directivo dependerá más del conocimiento universal. El pensamiento tubular o "sindical-gremialista-profesional" puede ser un paradigma apretujador que puede conducir al fracaso al gerente del futuro. Si la dirección se apoya en estudios de diversas discipli-

nas, así se debe alimentar la Personalidad Directiva sobre todo de cara al mañana. El directivo se apoya en contenidos y procesos de psicología, de estrategia, de filosofía, de comunicación, de administración y otros más. Se debe superar la dirección por título pero no por formación o mejor por alta y amplia educación. Se debe adquirir y desarrollar una mente amplia y sana para entender que la dirección es un problema "común" sobre el que todos están comprometidos a aportar. La confianza, la madurez, y la formación pueden ser base de esta idea. Mientras no se desarrollen Personalidades Multidisciplinarias se puede estar comprometiendo el futuro de la Dirección. Es centrar el trabajo en la cooperación y no en la competencia. Es creer en el saber amplio, es creer en el conocimiento que otros tienen. Esto puede tener su base en la idea de la integración de las cinco figuras que hemos expuesto antes: El Empresario, El Educador, El Consejero, El Comunicador, y El Negociador. Hoy en día la ausencia de multidisciplinarietà puede ser una de las mayores debilidades de un gerente que desee abrirse caminos futuros. En realidad la idea es la del pensamiento-acción multidimensional.

5. Desarrollo de los principios éticos:

Cada vez más, al menos por principios, las empresas y la dirección, se alejan más del canibalismo y se acrecienta la búsqueda del respeto y la dignidad. Será fundamental el fortalecimiento de la ética para la convivencia, las relaciones humanas, los procesos empresariales y el desarrollo de la vida de la organización. Pero estos principios de ética han de ser incorporados como verdaderos valores al

directivo, a las personas de la empresa, pues de lo contrario serán declaraciones de "boca para afuera" y podrá entrar en peligro el respeto y la dignidad. Los valores éticos pueden estar relacionados con el desarrollo de la cultura y la formación del directivo y del empresario, con el forjamiento y desarrollo de nuevas figuras que alejen los modelos equivocados de la actuación empresarial y directiva.

6. Desarrollo de la mente abstracta:

Cada día, el directivo será menos manual. El trabajo conceptual será cada vez más importante. Deberá tener mente abstracta para sintetizar y analizar problemas y procesos. Deberá ser capaz de dirigir la empresa aún sin estar presente. Su potencia directiva podrá estar en su fuerza mental. Es descubrir lo que se sabe: que "se gerencia con la mente y no con las manos". Pero mente abstracta es también creer en lo que no se ve, en lo intangible, como en la imagen de la empresa, en la información, en los valores éticos.

7. Desarrollo de la disposición al cambio:

Cada día el mundo cambia con mayor rapidez y esto afecta a la empresa y su dirección. El directivo de los próximos años deberá estar dispuesto al cambio y a la adaptación de nuevas situaciones tecnológicas, científicas, sociales o culturales entre otras. El directivo de éxito no podrá pedirle a los empleados o a la compañía que cambien si él no comanda las

nuevas realidades, o la empresa y sus empleados no podrán tener éxito en los cambios si la dirección no se suma o, sencillamente se opone. Es saber reconocer y "dirigir" el cambio.

8. Desarrollo del sentido de calidad y excelencia:

Cada día el éxito dependerá más de la calidad y la excelencia. El directivo deberá asumir la filosofía de calidad como norma de vida, deberá realizar el trabajo buscando la superación constante y permanente, deberá encaminarse a la excelencia. Es la idea del "no basta con hacer las cosas, es necesario hacerlas lo mejor posible". El reto del directivo será actuar como líder de motivación en calidad y excelencia, como ejemplo.

9. Desarrollo del sentido de emprendedor:

Cada día el directivo deberá asimilar más el espíritu emprendedor y superar el paradigma de "profesional-gremial". Las empresas que miran al futuro desean

¿Qué hacer?

De alguna manera hemos podido elaborar un retrato aproximado de los paradigmas que manejamos sobre Gerencia. Hemos comenzado a reflexionar sobre los valores o creencias que nos guían, sobre el cómo vemos los procesos y sobre el cómo concebimos a las personas. Nos hemos colocado ante un espejo? Algunas conclusiones podemos formular por ahora: 1) Gerenciar es un proceso complejo de alta responsabilidad que afecta a la empresa y por tanto a las personas que nos rodean, 2) requiere, por tanto, reflexionar y comprender la dimensión del conocimiento que puede aclarar el camino, 3) los elementos que confor-

que sus gerentes sean potenciales creadores de negocios más que asalariados de alta confianza. Esto llevará a incrementar el dinamismo interno del gerente, a creer en el conocimiento multidisciplinario, a buscar cada día nuevos paradigmas como creador y generador de riquezas, a creer en lo nuevo de la vida.

Estas líneas pueden indicar las principales tendencias en las que se desarrollará el directivo de los próximos años. Todas ellas ratifican la dinámica que establece **El Pentágono Intangible**. No estamos seguros de cuál puede ser el próximo paradigma que marque las pautas para las claves del éxito, pero si estamos seguros que el directivo de los próximos años estará más alejado de los viejos paradigmas y menos apegado a cualquier paradigma. Tal vez una clave para la educación y formación del futuro Director está en la desesquemización de los modos de ser y en la potenciación del conocimiento sin fronteras profesionales.

man la figura del directivo son múltiples y las combinaciones tan amplias como posibles: el ser humano es único e irreplicable, 4) las fórmulas que han explicado el éxito del directivo o gerente varían gracias a la investigación, y lo que en un tiempo fue un modelo ideal hoy es un paradigma a evitar, 5) que la persona es el centro del proceso y que la dignidad y el respeto son algunas de las premisas fundamentales, 6) que estamos entrando en la era en donde el éxito se logrará gracias a la fortaleza de los "intangibles" como el pensamiento, y 7) que el gerente-líder es, también, un educador y un

consejero, un empresario, un comunicador, y un negociador.

Hemos podido proponer algunas líneas de atención para el gerente de los próximos años. Es posible que no podamos imaginar claramente el paradigma del gerente que viene, pero podemos sospechar los cambios, reconocer las tendencias. Ante eso tenemos tres posibles caminos: 1) Empeñarnos en subsistir en el modelo gerencial en el que estamos, inmovilizarnos por incapacidad de aceptar la necesidad de cambio, renovación y desarrollo, o lo que puede ser lo mismo: no cambiar por incultura o por miedo, 2) leer las tendencias y esperar a que se hagan realidad para iniciar nuestra reacción con el riesgo de entrar tarde, y 3) decidirnos a cambiar desde ahora al ritmo mismo que señalan las tendencias. ¿Qué puede o debe hacer el gerente? ¿Quedarse tranquilo, esperar o emprender? La misión de la gerencia es ayudar a gerenciar la gerencia. La del líder iniciar el cambio. Pero cómo emprender el cambio o cómo ayudar? Esta es una pregunta que aún muchos se pueden formular. Uno de los caminos puede ser la reformulación, actualización o reconversión de programas profesionales universitarios que atiendan las nuevas tendencias en la formación de directivos de alto nivel. Esto implica vender la visión y combatir reinos de poder en batallas que no estamos seguros de ganar. Otro camino paralelo es, indiscutiblemente, la fuerza personal, la energía individual para el cambio, el deseo personal de para aprovechar nuevas oportunidades. Asumir la preparación permanente en intergrupos o nuevas sociedades interesadas realmente en nuevos cambios. Mover la educación o co-

menzar a mover a la persona. Esa es parte de las diferencias ideológicas entre educación y aprendizaje. Pero todo ello plantea algunos retos preliminares: superar el sectarismo *profesional* de nuestras universidades, desarrollar una educación potenciadora, y confiar y respetar el intelecto del otro.

Los retos de la sociedad actual son distintos a las sociedad de años atrás. Se pasó de la sociedad agraria, a la industrial, de ésta a la de la información, a la sociedad postindustrial. Los esquemas empresariales cambiaron. Hay empresas de la época agraria, otras con mentalidad industrial y otras típicamente postindustriales. En realidad convivimos entre empresas de los tres niveles. Muchos esquemas y paradigmas gerenciales provienen de la sociedad industrial pero no estamos seguros que sigan sirviendo, como tampoco tiene sentido la educación del pasado que aún permanece con esquemas de la sociedad agraria: de ir para clase a ser adoctrinados en un concepto educativo que hoy está dolorosamente devaluado. Es más, muchos de esos esquemas pueden ser contraproducentes en empresas y directivos que deseen ver las luces del tercer milenio. Tenemos la oportunidad de Investigar y Desarrollar nuevos paradigmas de gerencia, de formación gerencial. Valores como la calidad de vida, la dignidad, la potenciación del pensamiento creativo, la cooperación, el compromiso, o el respeto y la dignidad, o la información, entre otros, son hoy más importantes que la maquinaria pesada o el dinero. Ya lo podemos observar en la mentalidad de muchos de nuestros gerentes. Muchos de los cambios se están operan-

do y algunas apenas detectan las señales.

El gerente de los próximos años se desarrollará bajo la paradoja de la incertidumbre y las oportunidades, de grandes libertades de pensamiento, de amplitud de información y de conocimientos. Nuevas dimensiones de responsabilidades, de saber y de poder. Se puede observar como muchos gerentes se apegan a la mentalidad de la sociedad industrial, como otros subsisten con pensamientos de la agraria y como algunos se están subiendo al tren de la sociedad de la información. Prácticamente podemos cambiar de mundos (como en un video game) y jugar entre gerentes informáticos y luego tener que compartir inteligentemente con gerentes trogloditas.

En los próximos años el gerente requerirá de una nueva inteligencia para saber vivir la nueva sociedad, para comprenderla, para transformarla. Estará en sus manos elegir entre ser víctima o ser beneficiario de los nuevos cambios, de ir a la vanguardia o dormirse en los tiempos pasado. Deberá valerse de múltiples medios para crear, para crecer, deberá alimentar y potenciar su pensamiento directivo con las más diversas disciplinas. Deberá ser un Empresario, un Líder, un Edu-

Agradecimiento

El autor agradece las recomendaciones y cooperación académica que han brindado los Profesores Dr. Joan Mundet Hiern, Director del Programa Doctoral en Dirección de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) Barcelona, y el Dr. Mario Herreros Arconada, del Programa Doctoral en Ciencias de la Co-

comunicación, un Consejero, un Comunicador, un Negociador, y un Amigo. Deberá ser guía más por la ética y la moral que los procesos técnicos. Deberá aniquilar paradigmas. Deberá ser un creador de alianzas, y un generador de oportunidades. Será más mentalista que pragmático, más ideólogo que técnico. Entenderá que la gerencia no es el trabajo si no un modo de vida, la vida misma. Deberá aprender a vivir de un modo nuevo y distinto. Deberá buscar y buscar constantemente la vida y tomarla como guía de su actividad gerencial. Deberá ser capaz de resolver problemas no sólo empresariales sino de la vida, individual y colectiva. Deberá comprender antes de tiempo la naturaleza de los cambios y reaccionar en el tiempo exacto porque como dice Jean-François Ravel hacia el final de su libro **El Conocimiento Inútil** (1988:341): "Comprender demasiado tarde es como no comprender o, en todo caso, no a tiempo para actuar útilmente." El gerente que pretenda obtener éxito en los próximos años tiene al menos dos retos fundamentales: 1) una profunda reconversión mental, y, 2) una reinención de su clave de éxito gerencial en función de *la interpretación de los signos del tiempo*.

municación de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Expresa también su gratitud a los alumnos que han participado en los Seminario sobre Creación y Organización de Empresas impartido por él en el MBA de LUZ, por sus valiosos aportes y discusiones teóricas. Expresa su gratitud a EDECSA.

Referencias bibliográficas

1. Adair, John (1990) **Líderes, no Jefes**, Legis, Fondo Edit. Bogotá.
2. Andreu, Ricart, Joan Ricart y Josep Valor (1991) **Estrategia y Sistemas de Formación**, McGraw-Hill, Barcelona.
3. Andrews, K. (1971) **The Concept of the Corporate Strategy**, MIT Press.
4. Barnard, Ch. (1968) **The Function of the Executive**, Harvard Univ. Press.
5. Bennis, Warren y Burt Nanus (1985) **Líderes**, Edit. Norma, Bogotá.
6. Bettemhausen, Kenneth (1991) *Five Years of Groups Research: What We Have Learned and What We Needs to Be Addressed*, **Journal of Management**, (17) 2, 345-381.
7. Blake y J.S. Mouton (1964) **The Managerial Grid** Adisson-Wesley.
8. Borisoff Deborah y David A. Victor (1989) **Gestión de Conflictos**, Díaz de Santos, Madrid.
9. Cardona-Labarca, J.M. (1988) **Crear y Sobrevivir: Cómo Evolucionan y Prosperan las Empresas**. Díaz de Santos, Madrid.
10. Cohen, Herb (1989) **Todo es Negociable**, Planeta, Barcelona.
11. Colosi, Thomas y Arthur Berkeley (1989) **Negociación Colectiva** Limusa, México.
12. Dyer, William (1988) **Formación de Equipos** Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware, USA.
13. Deming, E. (1982) **Quality, Productivity and Competitive Position**, MIT Press.
14. Chandler, A. (1962) **Strategy and Structure**. MIT Press, Cambridge USA.
15. Druckers, Peter (1957) **La Gerencia de Empresas**, Edit. Sudamericana.
16. Drummond, Helga (1992) **Cómo Crear y usar el Poder**, Legis Fondo Edit. Bogotá.
17. Fisher, Roger y William Ury (1985) **El Arte de Negociar sin Ceder**, CECSA, México.
18. Feigenbaum, Edward y Pamel McCorduck (1983) **La Quinta Generación**, Planeta, Barcelona.
19. Fulk, Janet y Briand Boyd (1991) *Emerging Theories of Communication in Organizations*, **Journal of Management**, Vol. 17. N°2, 407-446.
20. Glueck, W.F (1969) **Strategic Management and Business Policy**. McGraw Hill, N.Y.
21. Greiner, Larry y Virginia Schein (1990) **Poder y Desarrollo Organizacional** Adisson-Wesley Ib. Daleware, USA.
22. Jarillo, José-Carlos (1990) **Dirección Estratégica** McGraw Hill, Barcelona.
23. Juran, J.M. (1979) **Quality Control Handbook**, McGraw Hill.
24. Hall, W.K. (1978) *SBU's: Hot, New Topic in the Management of Diversification*, **Business Horizons**, 178, 17-25.
25. Handscombe, Richard y Philip Norman (1993) **Liderazgo Estratégico** McGraw Hill, Madrid.
26. Hax, Arnoldo y N. Majluf (1984) **Strategy Management: an Integrative Perspective**, Prentice-Hall.
27. Herreros Arconada, Mario (1992) *En Torno a la Comunicación Corporativa*, Area Cinco, **Revista de Comunicación Interuniversitaria**, Universidad Complutense de Madrid, (1) 24-45.
28. Hirschhorn, Larry (1993) **Administración en un Nuevo Ambiente de Equipo**, Adisson Wesley Iberoamericana, Delaware, USA.
29. Itami, Hiroyuki, (1991) **Mobilizing Invisible Assets**, Harvard Press,
30. Kennedy, Gavin y Jonh Benson (1980) **Cómo Negociar con Exito**, Edic. Deusto.

31. Korda, Michael (1975) **El Poder**. Lasser Press Mexicana.
32. Kotter, John (1990) *What Leaders Really Do?* **Harvard Business Review**, May-Jun. 90, 103-111.
33. Maquiavelo, Nicolas. **El Principe**.
34. Maccoby, Michael (1977) **El Ganador**. Lasser Press Mexicana.
35. McFarland, Dalton (1979) **Management: Principles and Practice**, McMillan, N.Y.
36. McGregor, Douglas (1960) **The Human side of Enterprise**, MIT, Press.
37. Meuler, Herhard (1988) *El Arte del Acompañamiento: Una Contribución a la Formación de Adultos*, **Rev. Educación**, Inst. Tübingen, RDA, 39,38-53.
38. Mintzberg, H. (1973) **The Nature of the Managerial Work**, Harper & Row, N.Y.
39. Mintzberg, H. (1975) *The Managerial's Job: Folklore and Fact*, **Harvard Business Review**, (53) 4, 49-61.
40. Mundet Hiern, Joan; (1991) **Creación de Empresas, Factores Claves** EINIA Edit. Barcelona.
41. Naisbitt, Jonh (1987) "Macrotendencias" (conferencia) en Jornadas Internacionales sobre la Creación de Empresas, Publicada por la Fundación Caixa de Pensions, Barcelona 1987.
42. Namaki, El- (1992) *Creating a Corporate Vision*, **Long Range Planning Rev.** (25) 6, 25-29.
43. Ohmae, Kenichi (1982) **La Mente del Estratega**, McGraw-Hill.
44. Ouchi, William (1982) **La Teoría Z**, Edit. Orbis, Barcelona.
45. Peters, T. y R. Waterman (1981) "*Structure is not organization*" **Business Horizon**, Vol.3 Nº. 6.
46. Peters, T. y R. Waterman (1982) **In Search of Excellence**, Harper and Row, N.Y.
47. Ravel, Jean-François (1988) **El Conocimiento Inútil**, Planeta, Barcelona.
48. Roussel, Philip, Kamal Saad y Tamara Erickson (1991) **Tercera Generación de I+D y su Integración en la Estrategia de Negocio**. McGraw-Hill.
49. Senge, Peter (1992) **La Quinta Disciplina**. Granica, Buenos Aires.
50. Scott, Bill (1991) **Cómo Negociar con Ventaja**, Paraninfo, Madrid.
51. Schendel, D. y C. Hoffer (1979) **Strategy Management**, Boston Univ. Press.
52. Schein, Edgar (1990) **Consultoría de Procesos**. Addison-Wesley Ib.
53. Schoonmaker, Alan (1989) **Negocie y Gane** Norma Edit. Bogotá.
54. Sorenson, Ritch, Grant Savage y Elizabeth Orem (1990) *A Profile of Communication Faculty Needs in Business Schools and Colleges*, **Communication Education Rev.** 18; Nº2,148-160.
55. Steiner, George (1983) **Planificación Estratégica**, Cecsca, México.
56. Sun Tzu **El Arte de la Guerra**.
57. Wall, James y Michael Blum (1991) *Negotiation*, **Journal of Management**, (17) 2, 273-303.
58. Wilmot, Dr. Robb (1987) *Change in Management and the Management of Change*, **Long Range Planning Rev.**, (2) 6, 23-28, London.
59. Wilson, Ian (1992) *Realizing the Power of Strategic Vision*, **Long Range Planning Rev.** (25) 5, 18-22, London.