

# **GERENCIA AVANZADA: UN BLANCO CADA VEZ MÁS MÓVIL**

Luis Amado Gutiérrez Larrisgoitia (\*)

## **Resumen**

El artículo desarrolla la prospectiva de las herramientas y modas gerenciales más conspicuas de los últimos cincuenta años, para luego caracterizar cualitativamente dichas prácticas según su impacto alrededor de tres dominios principales de la acción gerencial: la información, la tecnología, los recursos humanos, y sus combinaciones; el análisis subsiguiente permite hacer inferencias sobre cuánto de la “gerencia avanzada” es proactivo y cuánto es reactivo. El objetivo es hacer un pronóstico sobre las características que compartirán muchas prácticas gerenciales en el S.XXI, a partir de los atributos que las distinguan, y del grado de congruencia con los entornos que exhiban.

## **Palabras clave**

Práctica gerencial, técnica gerencial, área estratégica, entorno organizacional, procesos, información, tecnología, recursos humanos.

## **Abstract**

The article develops a review of the most conspicuous managerial tools and fashions of the last fifty years, then qualitatively characterize such practices according to their impact around three main domains of managerial action: information, technology and human resources, and their combinations; subsequent analysis allows to make inferences about the extent to which “advanced management” is either proactive or reactive. The objective is to make a prospective about the characteristics that many managerial practices will share in the 21<sup>st</sup>. century, based on their remarkable features, and the degree of congruence with prevailing environments that they exhibit.

## **Key words**

Managerial practices, managerial techniques, strategic areas, organizational environment, information, technology, human resources.

**Doi: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4989589>**

(\*) Ingeniero Industrial, M.Sc. Profesor de las Facultades de Ingeniería, de Ciencias Económicas y Sociales, y de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello UCAB. 30 años de experiencia en dirección de operaciones, logística, y proyectos del sector privado. laglab@gmail.com

Recibido: Septiembre 2005 Aceptado: Octubre 2005
---

## **INTRODUCCIÓN**

La gerencia “avanzada” implica mantenerse cerca del frente de cambio, de desarrollo, de las nuevas tendencias y orientaciones. Pero, este frente exhibe gran movilidad, derivada, entre otras razones, de cambios en las estructuras organizacionales y en los mercados, en la orientación de la inversión, en el desarrollo de la tecnología y en la gestión del sector público (“...hasta Internet es un producto del Gobierno...”)<sup>1</sup>. La identificación y examen de algunos hitos fundamentales, determinantes de cambios importantes acaecidos en los últimos cincuenta años aproximadamente, proveerá inteligencia sobre la manera como la gerencia “avanzada” anticipa o responde a los mismos. El enfoque de “línea del tiempo”, con inclusión de eventos de diferentes dominios, pero con interacciones complejas entre ellos, situará el análisis en un marco de referencia postmoderno.

### **Medio siglo de hitos y lecciones sobre Gerencia**

Los cambios gerenciales de interés para el presente trabajo son los que han tenido lugar en la segunda mitad del S.XX. Son importantes la llegada de “La Era de la Discontinuidad” (Drucker; 1968), y el “boom” gerencial que siguió, en los EE.UU., a la Segunda Guerra Mundial (Drucker; 1973, p. 1), con la multinacionalización y transnacionalización de las “viejas” corporaciones (Drucker; 1946), y la consiguiente expansión financiera; los computadores “mainframes” entran en las empresas en los años sesenta, y lo hacen a través del área administrativa. Florecen los mercados financieros y las bolsas de valores.

Los años 70’s vieron predecir El “Shock” del Futuro (Toffler, 1970), así como el desaparecer del “patrón oro” y con él, el isomorfismo de medición “dinero = valor”, trastornando casi quinientos años de prácticas contables de

medición de gestión iniciados con el monje franciscano veneciano Lucca Paccioli; también llegó la crisis energética, el diseño de la futura Comunidad Económica Europea, la imposición de la productividad japonesa superando a la estadounidense, y el ascenso de la importancia de la calidad; “círculos de calidad”, “calidad total” y “gestión total de la calidad” (*Total Quality Management TQM*), fueron temas recurrentes, con autores como Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Taguchi, y Price; la “administración o gerencia por objetivos” (Reddin; 1970 y 1971) (Blake y Mouton; 1978) cedió su lugar a la consideración de los deseos del cliente como factor fundamental de orientación de la gestión. Los años 70’s también fueron testigos del surgimiento de nuevas preocupaciones sociales con impacto en la gerencia; en 1972 tendría lugar en Estocolmo, Suecia, la Primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo, que agrega la variable ambiental a la gestión, así como también determina la creación de otra división política distinta de la “del Este y del Oeste”, la “del Norte y del Sur”, separando a los países desarrollados de los países en vías de desarrollo. En 1973 se produce el primer Congreso Mundial sobre Ecología.

Los años 80’s traerán nuevas realidades. La “Tercera Ola” (Toffler, 1980). La crisis de la deuda de los países en desarrollo, el retorno de ciertos fundamentalismos político-religiosos, y la llegada del computador de escritorio o “desktop” en 1981, con la promesa de aumento “automático” de la productividad. También llega la noción de “excelencia” como estrategia gerencial (Ohmae; 1982) (Peters y Waterman; 1982) (Bradford y Cohen; 1984) (Peters y Austin; 1985) (Imai; 1986), y el tema de la aceleración del cambio, con nuevos maestros llamados “emprendedores innovadores” (Moss-Kanter; 1983) (Drucker, 1985). Los japoneses acentúan su liderazgo en diversos mercados mundiales, generando reacciones que van desde proteccionismo abierto hasta barreras paraarancelarias (Ouchi, 1981); la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente (Kano; 1984) y el competir

---

<sup>1</sup> Citado por Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía 2001, en la Conferencia “Economic Development at the Millenium”, dictada en la Universidad Católica Andrés Bello UCAB, el 15 de febrero de 2002.

globalmente requieren nuevas estrategias de gerencia, donde el crecer se vuelve necesidad de sobrevivencia empresarial, desatando olas de fusiones y adquisiciones, muchas de ellas hostiles, y la reducción de costos se vuelve un objetivo recurrente. Esta primera oleada de reducción de costos tiene lugar a lo interno de las organizaciones (“intra” empresa), e inicia actividades de “downsizing”, “rightsizing” y otras, con modismos igual de eufemísticos. El ritmo de la industrialización mundial se acelera a tal paso que, solamente durante la segunda mitad del Siglo XX, duplicará el nivel alcanzado en toda la historia previa de la humanidad; la oferta de productos y servicios es ahora tan diversa que se perfila otro cambio trascendental: la oferta supera a la demanda, y el cliente, el consumidor, pasa a ocupar el lugar estelar que antes tenía el productor (Moss-Kanter; 1989). Michael Porter escribe *Competitive Strategy* en 1980, *Competitive Advantage* en 1985, y *The Competitive Advantage of Nations* en 1990, presentando sus modelos de “cadena de valor”, “cinco fuerzas”, y el “diamante” (o los determinantes de la ventaja nacional). El tema “estrategia” gana en importancia. Se multiplican las advertencias de autores como Drucker, Ohmae, Hamel, Prahalad, y Davenport sobre la necesidad de desarrollar nuevas estrategias; sus artículos llenan muchas páginas de la revista Harvard Business Review en 1988 y 1989. Arriba la edad de la sinrazón (Handy, 1989)

La llegada de los años 90’s ocurre acompañada del reconocimiento de algunas desilusiones importantes. Las organizaciones no aprenden (Senge, 1990) (Toffler, 1990) (Argyris, 1992) (Moss Kanter; Stein & Jick, 1992) (Pfeffer & Sutton, 2000). Hay nuevas “megatendencias” (Naisbitt & Aburdene, 1990). Se pronostica la guerra del S.XXI, entre el capitalismo centrado en el consumidor, propio de los Estados Unidos y el capitalismo centrado en el productor, de Japón y Europa (Thurow, 1992). La generalización del uso de computadores personales en las organizaciones ha hecho muy poco por aumentar la productividad de los “trabajadores de conocimiento” (Drucker; 1993), cuyo número ha aumentado hasta superar el de los trabajadores “que tocan y mueven producto”, los cuales han sido masivamente sustituidos por

equipos con altos grados de automatización. Algunas empresas grandes descubren que generan poco valor para sus accionistas. La reacción de la gerencia a las dos realidades previas lleva a movimientos importantes: el cálculo del Valor Económico Agregado (*Economic Value Added EVA*) (Stewart; 1991), la Reingeniería (Hammer y Champy; 1993), y la Innovación en los Procesos mediante Tecnologías de Información (Davenport; 1993). La promesa implícita es que el rediseño (“reingeniería”) organizacional alrededor de las nuevas tecnologías de información resolverá los problemas de gestión; se expande considerablemente el mercado de las aplicaciones informáticas tipo ERP (*Enterprise Resources Planning*). Sin embargo, ya para 1996 es claro que las tecnologías de información no son tan flexibles como prometían, y que el hacer reingeniería partiendo de una hoja “en blanco” para el diseño organizacional no es nada fácil. Si bien el acento en los procesos organizacionales prueba ser un recurso muy valioso de gestión y de reorganización, también resulta evidente que el componente humano y su comportamiento son medulares en todo cambio. Se desarrolla el modelo de valoración de desempeño mediante evaluación de competencias personales (Spencer & Spencer, 1993), y se plantea a la gente como ventaja competitiva (Pfeffer, 1994). Ciertos temas psicosociales “blandos” encuentran favorable acogida junto con los temas “duros” de la gestión gerencial; hay cambio de “paradigmas” (Barker, 1992) (Tapscott & Caston, 1993), y se habla de Inteligencia Emocional (Goleman, 1995) (Märtin & Boeck, 1996). Los populares trabajos de Mandelbrot sobre geometrías fractales (Mandelbrot, 1983), y de Gleick sobre la nueva ciencia del caos (Gleick, 1987) han dado paso a todo un movimiento sobre caos, certidumbre, paradoja y orden, aplicable a la gestión de sistemas complejos (Prigogine, 1993) (Handy, 1994) (Cohen & Stewart, 1994) (Naisbitt, 1994) (Coveney & Highfield, 1995) (Handy, 1996) (Prigogine, 1996) (Holland, 1998). La planificación estratégica formal, luego de un apogeo importante, se encuentra ahora en franca caída (Mintzberg, 1994). Una respuesta ampliamente acogida gerencialmente lo fue el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton; 1992) (Kaplan y Norton; 1996), con su propuesta de indicadores en los siguientes dominios: financiero (el cual fuera la preocupación

medular de la gestión gerencial de los 50's y 60's), clientes y calidad (el tema de los 70's y 80's), procesos internos (tema de la primera mitad de los 90's), y formación y crecimiento (el recurso humano como nuevo centro de ventaja competitiva). Al lado del modelo anterior encontramos el de Treacy-Wiersema (Treacy, Michael, y Wiersema; 1993), cuyas áreas focales son la relación con el cliente, la superioridad o excelencia de producto, y la excelencia operativa, y que acentúa que resulta inconsistente tratar de destacar en todas las tres áreas simultáneamente, dependiendo del sector de actividad de la organización. "Empowerment", traducido con mayor o menor éxito como "facultamiento" o "empoderamiento" de los empleados de la empresa, se convierte en prescripción panacea (Blanchard, Carlos & Alan Randolph, 1996). Todavía otro factor introducirá aún más cambios en los 90's: Internet, y su imparable expansión a partir de 1993. También hay que considerar la proliferación de acuerdos de libre comercio entre naciones, y el progreso de la Comunidad Económica Europea. El foco de la gestión gerencial parece virar, para el final del siglo, hacia el manejo del cambio y cómo dirigirlo; hay un relanzamiento de las nociones de liderazgo de Bennis y Crosby, esta vez en función del cambio (Kotter, 1990) (Hamel & Prahalad; 1994) (O'Toole, 1995) (Kotter, 1996), y hasta se habla de las fronteras de la gerencia (Moss Kanter, 1997). Algunos avances tecnológicos (matemáticas, *hardware* y *software*) aportan herramientas útiles, con aplicación a la gerencia; por ejemplo, los trabajos de Hotelling (Peña, 2002) sobre métodos de inferencia multivariante, realizados a mediados del S.XX, son ahora usables desde cualquier computador personal, y, según los estadísticos Hardyck y Petrinovich "...el análisis de los métodos (estadísticos) multivariantes predominará en el futuro y dará por resultado cambios drásticos en el modo en el que los investigadores piensan sobre los problemas y en cómo diseñan sus soluciones..." (citado por Hair; Anderson; Tatham & Black, 1998; p. 2). Dos enfoques de gestión ganan terreno y aceptación considerables: (1) el aplicar prácticas de la gerencia de proyectos a las gerencias operacionales, la "proyectización" de la gerencia organizacional, con su foco en aplicación de recursos limitados para lograr un resultado bien definido en un período de tiempo acordado, y, (2) la evolución de la "logística"

como área de gestión, hasta convertirse en “*supply chain management*”, englobando las tradicionales gestiones organizacionales de “oferta del producto”, clásica responsabilidad de Operaciones (o Manufactura, o Producción), y de “demanda del producto”, clásica responsabilidad de Mercadeo (o Ventas), bajo una sola autoridad, la Gerencia de la Cadena de Suministros, neutralizando de este modo la también clásica rivalidad entre dichas unidades estratégicas funcionales, y abriendo la puerta a una gestión “ampliada”, caracterizada por la definición de redes (¡central en este enfoque!) cooperativas entre nodos o eslabones de la misma cadena, y aún entre redes que son competencia entre sí (“coopetencia”) (Fisher, 1997) (Ayers, 2001) (Christopher, 2002). La gestión de la cadena de suministros o de abastecimientos se convierte en la segunda oleada de oportunidades de reducción de costos para las organizaciones, esta vez considerando los elementos “inter” empresas (la “ecología” organizacional). Todavía dentro del enfoque de gestión descrito como de “cadena de suministros”, cabe señalar la tendencia hacia la “modularidad” de la producción de bienes, evolución de una centuria de técnicas de manufactura en las modernas “celdas” (gestión de las “cadenas de suministros” internas en manufactura, con ambientes “justo a tiempo”, “kanban”, “pull”, etcétera), así como también hacia la modularidad del otorgamiento de servicios; la respuesta parece estar en la “modularización de la gerencia”, la cual puede ser interpretada como otra forma de “proyectización”: el individuo o equipo que maneja casos completos, hasta darles término, los “case managers” (Davenport, 1993; p.260) (Baldwin & Clark, 1997). La modularidad parece ser útil en tiempos de globalización de los mercados. La información y las tecnologías en que se apoya son centrales en la gestión de las cadenas de suministros y pasan a convertirse en herramientas para agregar valor a los productos y servicios ofrecidos a los clientes, alejándose de la tradicional tarea de “manejar los números”. El avance de las telecomunicaciones, combinado con el de Internet, dan lugar a nuevos “lenguajes”: el “hipertexto”; se desarrolla una nueva semiótica. Un modo de promover el cambio cultural en las organizaciones es “cambiando el sexo” del ejecutivo principal; numerosas mujeres encuentran su camino hasta posiciones

como la presidencia y direcciones de conocidas corporaciones, así como en la política de diversos países. Se habla de postmodernidad y de transcomplejidad.

Colateral, más no trivial, el llamado “efecto de cambio de siglo” en las computadoras, se convirtió en centro de no poca actividad gerencial para finales de la década.

Con la llegada del S.XXI las preocupaciones se mueven hacia dirigir la “revolución” que está en progreso (Hamel, 2000), el cambio (Kotter y Cohen, 2002), la adaptación a la cultura digital (Moss Kanter, 2001). En el 2000, la UNESCO invitó a un grupo de reconocidos científicos, intelectuales, artistas y personalidades públicas, a describir las “claves para el S.XXI” (Prigogine et al, 2000); entre los que contribuyeron se encuentran Ilya Prigogine, Stephen Jay Gould, Edgar Morin, Jeremy Rifkin, Luc Montagnier, Manuel Castells, Jean Baudrillard, Gianni Vattimo, Alain Touraine, Federico Mayor Zaragoza, Richard Sennett, Jacques Attali, Boutros Boutros-Ghali, y otros. Resulta interesante la selección de perfiles, la cual no incluye a especialistas en gerencia o economía, ni a industriales o inversionistas (como por ejemplo Bill Gates, George Soros, o Joseph Stiglitz). Las ideas concurren alrededor de la necesidad de construir una nueva ética para el futuro y la consideración de retos como los movimientos migratorios, el encuentro de culturas diversas, la profundización de la democracia, la tercera revolución industrial, el agua y la alimentación, el fin de la pobreza, la biotecnología, la inteligencia artificial, el futuro de la literatura y el arte, y las nuevas fronteras de la educación. También concuerdan en que no es posible predecir qué nos depara el S. XXI, cuyos balbuceos no han sido precisamente plácidos, obligando a la consideración de temas como el terrorismo. Por otra parte, el Banco Mundial, en el 2001, solicitó a treinta y tres importantes economistas del desarrollo su perspectiva en relación a la “economía del desarrollo” (Meier & Stiglitz; 2001), y si la misma será tomada simplemente como la aplicación de la teoría económica convencional, o si la naturaleza y alcance de la misma generará las características necesarias para la construcción de una teoría del desarrollo que complementa a la teoría



económica general. Algunas coincidencias interesantes ocurren alrededor de temas como la necesidad de más dirección por parte de los gobiernos, y del diseño de instituciones supranacionales de fiscalización y seguimiento; existen ONG's avocadas a la medición de indicadores diversos: competitividad, emprendimiento, transparencia, respeto a derechos humanos, y otros, así como también existen organizaciones multilaterales regionales y supranacionales de promoción a la economía y al comercio.

Los temas gerenciales en el S.XXI tienen que ver con cómo sostener el crecimiento de las empresas en medio de un mercado donde el cliente decide, con organizaciones que están llenas de trabajadores de conocimiento; se plantea la conversión de los activos intangibles de la organización en resultados tangibles (Kaplan & Norton, 2004). Innovación y emprendimiento, conceptos desarrollados en la primera mitad de los ochenta, son ahora lugares comunes; se propone a los gerentes aceptar más ideas con potencial disruptivo (Christensen & Raynor; 2003) y usar las teorías de la innovación para predecir el cambio en las industrias (Christensen, Anthony & Roth, 2004).

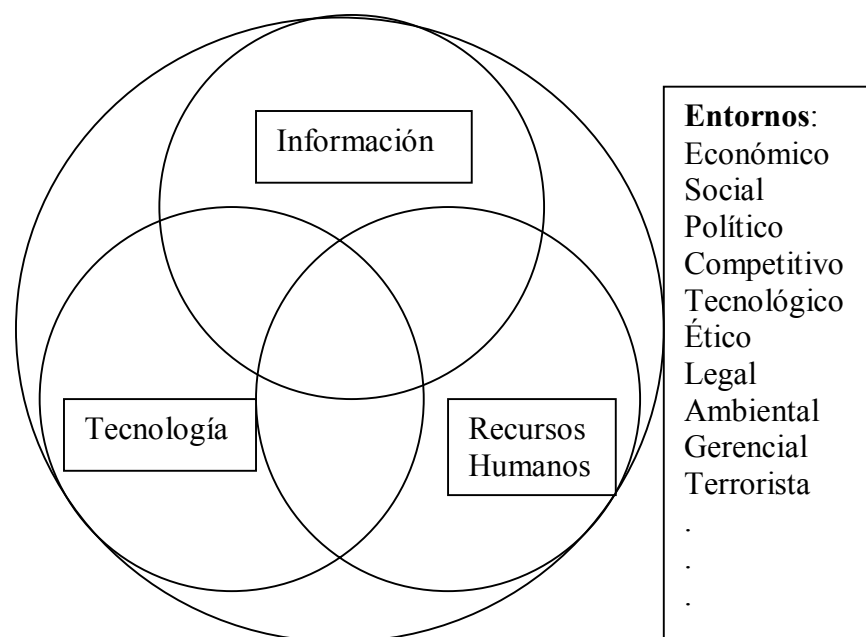
Medio siglo de lecciones sobre gerencia exhiben evidencia de que la misma parece ser más "reactiva", en función de entornos marcados por importantes cambios políticos, económicos y sociales, que "proactiva"; también parece acoger más favorablemente herramientas tácticas específicas, cuyo uso se generaliza en una suerte de "moda", la cual convierte a sus autores o creadores en "best sellers"; la gerencia avanzada ¿lee "best sellers"?, o, más bien, ¿hace "best sellers"? En las líneas precedentes hay referencias a algunos de estos casos.

### **Clasificación de las lecciones: información, tecnología o recursos humanos**

La diversidad de herramientas y enfoques de gestión gerencial, propuestas en distintos momentos de los últimos cincuenta años, es tal que

resulta fácil confundir o malinterpretar el ámbito de influencia en el que actúan dentro de la organización. En la siguiente parte de este trabajo se plantea relacionar las prácticas o herramientas, identificadas en la sección anterior, con algunos de los dominios característicos de la gestión gerencial, tales como información, tecnología y recursos humanos, o alguna de sus combinaciones, atendiendo a los rasgos más conspicuos exhibidos por la herramienta o técnica.

El análisis del “mapa” resultante permitirá hacer inferencias sobre los atributos de las herramientas más exitosas en el período considerado.



**Gráfico 1.** Los dominios de la actividad gerencial considerados y los principales entornos que los afectan. Elaboración propia.

### Cuadro 1

#### Caracterización de Correlaciones entre Prácticas o Técnicas Gerenciales de los Últimos Cincuenta Años y los Dominios de Actividad Gerencial Considerados

Práctica o Técnica Gerencial	Fecha Relativa a S. XX	Área Estratégica (Entornos)	Dominio de Actividad Gerencial		
			Información	Tecnología	Recurso Humano
Multinacionalización y transnacionalización corporativa	46+	Financiera (Económico, Político, Social)	X	X	X
Aplicación de "mainframes" a control administrativo	60's			X	
Gerencia "por Objetivos" MBO <sup>a</sup>	70 -74				X
Gestión Total de la Calidad TQM <sup>b</sup> y Ambientes Justo-a-Tiempo JIT	74 +	Calidad y Clientes (Competitivo, Tecnológico, Ambiental)	X	X	X
Excelencia y el Cliente como Foco	80 – 84		X	X	X
Emprendedores – innovadores (incluyendo a los "internos")	85+				X
Proteccionismo (solicitado al Sector Público y Gobierno)	80's			X	X
Fusiones y Adquisiciones	80's		X		X
Reducciones de Costos	80's		X	X	X
Estrategias Competitivas	80's		X		
Aprendizaje Organizacional	90+	Procesos		X	

Medición de Valor Económico Agregado EVA <sup>c</sup>	91+	Internos (Competitivo, Tecnológico, Gerencial)	X			
Reingeniería de Procesos	93+		X	X	X	
Innovación de Procesos a través de Tecnologías de Información	93+		X	X	X	
Modelos de Evaluación de Competencias Individuales	93+		Formación y Crecimiento (Competitivo, Gerencial, Ético)			X
Cambio de Paradigmas	92 -93					X
Inteligencia Emocional	95+					X
Caos, complejidad, incertidumbre y Gestión de Sistemas Complejos	94+			X	X	
Cuadro de Mando Integral BSC <sup>d</sup> y Modelos Treacy-Wieserma	96+			X		X
"Empowerment" <sup>e</sup>	96+			X		X
Liderazgo para el cambio	90; 94+					X
"Proyectización"/ Modularización "Case Managers" <sup>f</sup>	90's	¿Interdependencias entre empresas y cooperación competitiva: cooepetencia ? (¿Social?)		X	X	X
Redes / Cadenas de Suministros / "Clusters" <sup>g</sup>	90's			X	X	X
Internet	93+			X	X	X
"Women in Power" <sup>h</sup>	96+				X	
Conversión de activos intangibles	2000+		X		X	
Disrupción como estrategia	2000+				X	
<b>27 Prácticas</b>	<b>50+ años</b>			<b>16</b>	<b>13</b>	<b>22</b>

*Nota:* Elaboración propia

<sup>a</sup>MBO: del inglés "Management by Objectives. <sup>b</sup>TQM: del inglés "Total Quality Management". <sup>c</sup>EVA: del inglés "Economic Value Added". <sup>d</sup>BSC: del inglés "Balanced Score Card". <sup>e</sup>De difícil traducción. <sup>f</sup>Gerente de Caso (de inicio a fin). <sup>g</sup>Conglomerados relacionados de empresas que cooperan entre sí. <sup>h</sup>Proliferación de mujeres en gerencia.

### **Caracterización de los dominios de actividad de las principales prácticas gerenciales de los últimos cincuenta años**

Antes de abordar el tema central de la presente sección, resulta conveniente reconocer la dificultad inherente a definir reglas "objetivas" pertinentes, confiables y válidas, para la adscripción cualitativa de las prácticas gerenciales a los dominios de actividad gerencial considerados; la "medición"

propuesta está, por lo tanto, cargada de subjetividad. Seguramente será posible hasta cambiar los nombres de las prácticas analizadas. Sin embargo, también es cierto que la generalidad que se plantea debe mitigar la particularidad de ejemplos extremos. La caracterización que se presenta corresponde a la interpretación de la experiencia del autor, habiendo desempeñado papeles tanto de actor como de observador en relación con las prácticas gerenciales.

### **Análisis de la Caracterización**

La información en el Cuadro 1 presenta evidencia que sugiere algunas generalizaciones empíricas interesantes. En esta sección se presentarán las mismas, con la observación de que el orden de aparición no pretende guardar relación con ninguna categorización de importancia relativa:

- Las Prácticas o Técnicas Gerenciales no resultan generalmente excluyentes entre sí; antes por el contrario, parecen exhibir considerable grado de solapamiento en cuanto a sus períodos de apogeo de uso. Esto permite que haya habido considerable cantidad de ellas (27 en el “catálogo” presentado) en el período estudiado. También sugiere que, al menos algunas de ellas, pueden usarse “combinadas”, lo cual es consistente con la observación empírica.
- Las Prácticas o Técnicas Gerenciales tienen como Dominio significativamente más frecuente de actividad el relacionado con el Recurso Humano. Esto parece consistente con la noción de que liderizar y gerenciar son, esencialmente, actividades centradas en el ejercicio de influencia (se puede agregar el modalizador “moral”) sobre las personas en las organizaciones, y de ahí la prevalencia de este Dominio en las Prácticas. Pero también sugiere que es el Dominio que ha requerido mayor cantidad y diversidad de reencuadres o cambios de aproximación en los enfoques. ¿Acaso el Dominio Recurso Humano ha venido cambiando a velocidad aún mayor que la de la Información y la de la

Tecnología? La observación del impacto del uso de las tecnologías de automatización y de información, por parte de las empresas, en las características de los trabajadores de las organizaciones, habla de una correlación o sinergia considerables en los efectos. Pero el cambio tecnológico parece que tiende a llegar primero a las empresas, proveniente de alguno de los “entornos” (tecnológico, competitivo, gerencial,...), y luego deviene una “reacción” gerencial, dirigida a la recomposición del factor humano interno.

- Nueve de las Prácticas caracterizadas (1/3 del total) tienen actividad concurrente en todo Dominio considerado: Multinacionalización y Transnacionalización Corporativa, Gestión Total de la Calidad, Excelencia, Reducción de Costos, Reingeniería de Procesos, Innovación de Procesos a través de Tecnologías de Información, Proyectización / Modularización / “Case Managers”, Redes / Cadenas de Suministros / “Clusters”, e Internet. Este elemento de “profundidad” y extensión de la acción en todo Dominio se corresponde reveladoramente bien con el hecho de que las Prácticas que exhiben dicho atributo figuran entre las más generalizadamente utilizadas y “exitosas” de todas. Esta puede constituirse en una importante lección para la “Gerencia Avanzada Proactiva”: el diseño de la acción conviene que se extienda equilibradamente en todos los Dominios: Información, Tecnología y Recursos Humanos, y esto probablemente mejorará el potencial de éxito. Este aprendizaje también puede revelar obstáculos y debilidades; las organizaciones y las gerencias actuales tienden a estar llenas de tecnócratas especialistas, lo cual apunta a gestiones “robustas” en los Dominios de la Información y de la Tecnología, pero..., y el Dominio Recursos Humanos, ¿está igualmente equilibrado? ¿Tienen las Prácticas más exitosas modernas (“Proyectización” / Modularización / “Case Managers”, Redes / Cadenas de Suministros / “Clusters”, Internet) elementos “equilibradores” intrínsecos entre los Dominios, los cuales favorezcan su “robustez”?

- Las “Áreas Estratégicas” de actividad parecen corresponder a respuestas organizacionales hacia los entornos que exhiben mayor grado de cambio (ver Cuadro 1). Aparenta haber una correlación entre los “órganos” a través de los cuales tiene lugar la respuesta gerencial a los cambios en el entorno y el tipo de entorno que más actividad exhibe en un momento dado. Hay que analizar este juicio con mayor profundidad. Primero, en tanto que “respuesta” tendría un carácter reactivo. Segundo, los “órganos” en las organizaciones no son estáticos, evolucionan en respuesta a los mismos entornos que los afectan. Esto sugiere que las relaciones organizaciones-entornos son un conjunto dinámico de interacciones recursivas y recurrentes, con cada sujeto afectando y modificando al otro al tiempo que es afectado y modificado por él; así, habría oportunidad para una Gerencia Avanzada Reactiva-Proactiva. Sin embargo, los factores que causan trastornos importantes en los entornos tienen también, y frecuentemente, orígenes no relacionados con las empresas y sus gerencias, quedando estas últimas limitadas a reaccionar de la mejor manera posible a los cambios en los entornos causados por fuerzas ajenas a ellas. La preparación organizacional previa para la reacción rápida es un área interesante de Gerencia Avanzada Proactiva, como lo es también el escrutinio y pronóstico regular de los entornos.
- Entre los argumentos de estratificación que pueden usarse para discriminar las Prácticas o Técnicas Gerenciales hay uno que merece atención ahora. Algunas Prácticas parecen haber sido utilizadas a manera de “reparaciones” o “parches”, para corregir o enmendar problemas organizacionales, perdiendo utilidad y vigencia luego de la reparación, o fusionándose con otras actividades o procesos en uso en las empresas. Este parece ser el caso de buena parte de aquellas Prácticas cuya acción se contrae a un solo Dominio de Actividad Gerencial. Por otro lado, algunas de las Prácticas son asimiladas por las organizaciones como nuevos procesos en sí mismos, a veces en forma de procesos de segundo nivel u orden, como por ejemplo la Práctica de

Innovación de Procesos a través de Tecnologías de Información, que parece resultar tanto más importante cuanto más afecte a la organización la aceleración del cambio tecnológico.

- Algunas de las Prácticas o Técnicas Gerenciales consideradas parecen ser, en ocasiones, formas híbridas de Prácticas anteriores. En otras palabras, son “parientes” con relaciones “genéticas” o “genealógicas” rastreables, diseñadas como redefiniciones aplicables en nuevos ámbitos. Este parece ser el caso de temas como Proyectización, “Case Managers” y “Empowerment”. “Case Manager” (gerente de caso) pasa a ser un sinónimo próximo de “Project Manager”, con “caso” convirtiéndose en idéntico a “proyecto”, especialmente en el ámbito de organizaciones de servicios; el “Empowerment” propone la divulgación de información organizacionalmente sensible en un grupo autogestionado y facultado para tomar decisiones: esto es análogo a gerencia de proyectos o gerencia de casos, según aplique mejor. En otros casos, temas “duros” clásicos de la administración de empresas y de la ingeniería industrial aparecen como “relanzados” con presentaciones más “blandas” y “amigables” gerencialmente.

### **Actividad creciente en los entornos**

La “Gerencia Avanzada”, el blanco móvil, se está moviendo nuevamente. El juicio anterior se sustenta en la evidencia proporcionada por el emerger de diversos factores, desde reguladores supranacionales, subregionales, y otros, hasta nuevos enfoques demográfico-culturales en las sociedades, y, consecuentemente, en los mercados, todo lo cual apunta a cambios, probablemente importantes, en los entornos Legal (Regulatorio), Económico, Político, Social, Ético y Ambiental.

- La Unión Europea desarrolla una Constitución (Pan) Europea (supranacional, en procesos de *referenda* para el 2005), el más reciente de una serie de pasos de integración, entre los que ya figuran



la creación de la ISO “International Standardization Organization”, y sus normas para la organización de la información en materia de calidad de productos y servicios, y en materia de gestión ambiental. Estas normas de información, necesarias en su momento para la integración económica, han determinado que muchas gerencias consideren hacer de su cumplimiento, y de la obtención de la correspondiente certificación, una estrategia gerencial de mercadeo, casi una Práctica Gerencial propiamente dicha, reactiva, orientada a la participación en el mercado europeo integrado. También es de mencionar la creación de la llamada “Zona del Euro”, con la necesidad de cumplimientos políticos, económicos y sociales, tanto colegiados como individuales, y que han llevado a cambios de paradigmas de tal magnitud como la desaparición de una de las divisas más “duras” del mundo, el marco alemán.

- Japón ha reconocido legalmente, en 2004, la factibilidad de que mujeres ocupen cargos de Estado. EE.UU. nombra a la segunda mujer Secretario de Estado en su historia, una dama con otros destacables atributos adicionales: trayectoria académica, acaba de cumplir 50 años (es, pues, joven), y,... ¡es “de color”! (“Women in Power”, para cambios culturales).
- En el caso de Venezuela, la segunda mitad de la presente década verá que el sector con mayor grado de educación de la población estará demográficamente constituido por mujeres jóvenes. El cambio sociocultural asociado ya ha empezado a sentirse en muchas organizaciones. Por otra parte, los resultados de las encuestas internacionales 2003, conducidas por Global Entrepreneurship Monitor GEM<sup>2</sup>, muestran que la mujer venezolana es la más emprendedora del mundo. Tecnocracia, ambición e,... ¿integridad? Un entorno particularmente interesante, con matices marcadamente postmodernos.

---

<sup>2</sup> Resultados para Venezuela: Publicaciones IESA, 2004. (Vainrub, R. y Arévalo, G.; editores).

- En enero de 2005 acaba de presentarse en Davos (Suiza), en el ámbito del Foro Económico Mundial, la propuesta (por parte de Francia) de crear nuevos impuestos, más específicamente, un impuesto al débito bancario en las transacciones internacionales, destinado a financiar la investigación contra el SIDA; también se enuncia el planteamiento de que "...el hambre en el mundo es problema de los que sí comen...", invitando a una concurrencia de esfuerzos en el combate de la pobreza. Este tipo de acuerdos y consensos supranacionales y extra-organizacionales van a crear nuevos marcos de referencia para los negocios "globalizados", los cuales deberá ser tenidos en cuenta en su correspondiente gestión.
- El tema de la "responsabilidad social" de las empresas ocupa lugar preeminente en los encuentros sectoriales y académicos. A manera de evidencia respecto a este juicio, y sub-regionalmente, el Banco Interamericano de Desarrollo BID está desarrollando, desde el 2004, un estudio al respecto, mediante encuestas conducidas por diversas universidades en distintos países, cuyos resultados se están dando a conocer desde mediados de 2005. La Universidad Católica Andrés Bello UCAB participa por Venezuela.
- Se habla de "sociedad sostenible". Si bien no está claro aún el alcance del sintagma, no cabe duda de su contenido social, ambiental, político, legal, económico, ético. En estos entornos se confrontan múltiples intereses encontrados, así como también existen importantes paradojas. Por ejemplo, el hecho de que contar con riquezas en un país no se traduce automáticamente en prosperidad para su sociedad es bien conocido, quizás en demasiados casos. Referencias sobre el tema aparecen en libros como *Plowing the Sea* (Arando en el Mar, frase en el epitafio de Simón Bolívar) (Fairbanks, M., y Lindsay, S., 1997), y *The Paradox of Plenty* (La Paradoja de la Abundancia, con especial mención del caso venezolano) (Karl, T.L., 1997). En particular, en Venezuela, la noción de que un país puede ser rico sin que haya prosperidad para su sociedad llegó, para quedarse, ya antes

de que mediara el S. XX. En 1946 visita el país el jefe de la Sección Conservacionista de la Unión Panamericana, Dr William Vogt. En su informe “La población de Venezuela y sus recursos naturales” señala:

“Durante casi 20 años que llevo estudiando el aprovechamiento y la conservación de los suelos, en viajes por 14 naciones americanas, desde el norte de Canadá, hasta el Estrecho de Magallanes, jamás se me ha presentado un caso más complicado de desajuste nacional de la tierra ni un caso patológico más difícil de curar como el que he encontrado en Venezuela.”

“...alguien podría escribir un libro titulado ‘Venezuela: una loca economía’. Venezuela posee tal riqueza financiera, que miles de sus ciudadanos se ven impelidos a las simas de la pobreza...”

(Citado por A. J. Gabaldón; en Baptista; 2000; libro 3 p. 393).

- La formación de conglomerados cooperativos-competitivos de empresas (“clusters”) figura como estrategia nacional y supranacional en países europeos, así como en organizaciones multilaterales. Italia, Gran Bretaña, y España cuentan con importantes ejemplos. La Corporación Andina de Fomento CAF publicó al respecto, en 2004, un libro titulado Construyendo el Dorado: Lecciones del Programa Andino de Competitividad (Chang Chang Fun, L. editor, 2004); en el mismo se cita en varios pasajes al profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard, uno de los más conspicuos defensores de la formación de “clusters”, quien plantea que los mismos pueden llegar a desplazar a las estrategias de fusiones y adquisiciones, con ventajas desde el punto de vista cultural, de redes y de cadenas de suministros.

“El concepto de *cluster* tiene sus antecedentes en el de **distritos industriales**, introducido por Alfred Marshall en la Inglaterra de finales del siglo antepasado. Posteriormente fue retomado para describir las agrupaciones empresariales que se fueron formando en Europa, concretamente en Italia (Tercera Italia), Alemania (Baden Wurttemberg), Dinamarca (oeste de Jutland) y Bélgica (sur oeste de Flandes). Estos distritos presentan características comunes como la especialización en determinada rama industrial, así como la presencia de un marco

sociocultural geográficamente definido que apoya un comportamiento de cooperación y confianza social. Algunos ejemplos de *clusters* famosos son el Valle del Silicio en California (microelectrónica y biotecnología) y el área de Los Ángeles (entretenimiento) en Estados Unidos, y Emilia-Romagna (azulejos cerámicos) y Vicenza (joyería) en Italia.” (Construyendo El Dorado, p. 31).

- La “hipertienda” o “hipermercado”, lugar concentrado de todas las compras de los consumidores, con sus ventajas desde el punto de vista de cadenas de suministros, está desplazando a la “megafábrica” de gran capacidad, necesaria para lograr economías de escala en producción, pero que determina la necesidad de la utilización de numerosos “eslabones” en la cadena de distribución para poder lograr penetración de los productos fabricados centralizadamente en los mercados, aumentando así significativamente los costos y precios. Dos tercios de todos los alimentos en la Unión Europea son vendidos por hipermercados; en el Reino Unido este volumen excede el 90%.
- La gestión integrada de las cadenas de suministros parece estar llevando a las empresas, para las relaciones “entre” empresas, a adoptar las prácticas de ambientes Justo-a-Tiempo (“Just-in-Time”), originalmente propias de los ambientes de manufactura y producción “dentro” de las empresas, y que tanto impacto tuvieron, juntamente con las prácticas de Gestión Total de la Calidad TQM, en la mejora de la productividad industrial. Estas estrategias pasan de “intra” empresa a “inter” empresas, pasan de las operaciones a la logística.

### **A modo de pronóstico**

El precedente examen de los entornos revela una trama compleja. Los entornos interactúan entre sí de un modo análogo a un “campo de fuerzas”, cuyos componentes son dinámicos y cambiantes, haciendo del equilibrio del mismo un estado “metaestable”, listo para responder como sistema a cualquier

alteración en los elementos constituyentes. Las posibilidades de cambio de intensidad, dirección y sentido de los “vectores” entornos son prácticamente ilimitadas, con complejos procesos estocásticos ensamblándose en forma “caótica”, donde no es posible predecir los próximos estados de las múltiples variables involucradas, pero donde es posible entender sus comportamientos e interrelaciones. “Los pronósticos siempre están errados” reza una máxima popular en la gestión de las cadenas de suministros. Sin embargo, los pronósticos son indispensables, no a manera de esfuerzo de clarividencia, con recompensas por aciertos, y penalizaciones por “fracasos”, sino como una manera insustituible de entender la variabilidad y aleatoriedad de los sistemas, así como los riesgos que implican las decisiones pendientes. Queda entonces la tarea de “pronosticar” cuáles serán los atributos y características más probables de las Prácticas y Técnicas de la Gerencia Avanzada en el futuro próximo.

En primer lugar, las Prácticas Gerenciales más exitosas parecen tener como común denominador la acción “transversal” en los tres Dominios de la Actividad Gerencial considerados: Información, Tecnología y Recursos Humanos. La Gestión Total de la Calidad TQM, los ambientes de operaciones “Just-in-Time”, la promoción de la Excelencia y las Reducciones de Costos, Técnicas que con su advenimiento marcaron los años 70’s y 80’s, seguirán siendo muy importantes, pero con un decisivo cambio de foco: la calidad de los productos, los bajos costos (eficiencia operacional), el excelente servicio al cliente, y la generación de utilidades, son ahora atributos “básicos” o “sobrentendidos” para todas las empresas: no se puede vivir sin ellos, pero el poseerlos no genera ventaja estratégica perdurable; son indispensables para poder internarse y navegar en aguas turbulentas y no cartografiadas, como las que esperan a las organizaciones en el S. XXI., pero no son garantía de éxito, ni siquiera de supervivencia.

Las Prácticas Gerenciales de Reingeniería de Procesos y de Innovación de Procesos a través de Tecnologías de Información, también “transversales”,

según se describió en el párrafo anterior, serán importantes tanto para mantener “capacidades básicas” de las empresas, como para reforzar a las “fuerzas motoras” de las mismas (Robert; 1998). También para mantener las capacidades básicas de las empresas, como poderosas herramientas para reparación y modificación de procesos, que son su tema medular, en función de cambios tecnológicos y competitivos, tales como los que ocurren en materia de comunicaciones: Internet, redes inalámbricas, amplias y públicas, navegables desde teléfonos móviles, agendas electrónicas (“PDA’s”) y computadores ultra-portátiles (“hand held personal computers”). Y también para reforzar las fuerzas motoras, incorporando las nuevas tecnologías de información a los procesos de agregado de valor, percibidos desde la perspectiva del cliente, cambiando las prácticas de compra-venta y de entrega, y renovando las redes y cadenas de suministros.

En segundo lugar, las Prácticas o Técnicas Gerenciales que más favor parecen haber ganado al cierre del S. XX y comienzo del S. XXI, son también “transversales” a todos los Dominios considerados, pero, además, se orientan a reducir la “rigidez” de las organizaciones, a mejorar su capacidad de adaptación rápida a las circunstancias, a compensar tamaño, burocracia, centralización del liderazgo y de la planificación, al tiempo que se mantienen o emulan sus ventajas de cultura, marcas, integración de la cadena de valor, y “masa crítica” en los mercados. En lugar del comportamiento asociado a una estructura muy grande y rígida (una “armadura”), las Prácticas de “Proyectización”, Modularización y Gerencia de Casos (“Case Managers”) persiguen hacer de las grandes organizaciones conjuntos articulados, débil pero positivamente coordinados, de unidades funcionales (“mallas” de departamentos) capaces de responder a escala local a las demandas de los entornos según se presenten. Concurrentemente, la formación de conglomerados cooperativos-competitivos (“clusters”), el crecimiento de las redes de empresas y su articulación en cadenas de suministros, y la coordinación de esfuerzos cooperativistas, parece corresponder al mismo esfuerzo pero iniciado en el extremo opuesto de la “cadena trófica”

organizacional; las organizaciones de pequeño tamaño relativo están encontrando en el establecimiento de “mallas” de empresas la oportunidad de disfrutar de las ventajas que el tamaño ofrece a las grandes empresas. Mientras las grandes organizaciones se “flexibilizan”, las pequeñas se “conectan y articulan”, a menudo haciendo todas ellas uso de las mismas Prácticas o Técnicas Gerenciales.

Sin subestimar el valor que Prácticas o Técnicas Gerenciales de menor amplitud (en el sentido de no actuar simultáneamente en todos los Dominios de la Actividad Gerencial considerados) puedan tener, tal parece que su uso va a obedecer más a la oportunidad que ofrezcan de hacer “reparaciones” organizacionales oportunas y necesarias frente al devenir de los entornos.

### **Conclusión**

La Gerencia Avanzada no es “reactiva” **O** “proactiva”, es “reactiva” **Y** “proactiva” al mismo tiempo. La conducción de las organizaciones parece responder a los cambios en el entorno en forma análoga a como responde el conductor de un vehículo a las condiciones que un camino desconocido le ofrece: reactivamente, con una limitada capacidad de anticipación en función de la “visibilidad” de que pueda disponer. Por otra parte, los conductores pueden ser proactivos en el apresto del “vehículo”, de la “tripulación” y de sí mismos, antes de encarar el camino. En el S. XXI, la Gerencia Avanzada tendrá mucho que ver con la “puesta a punto” de las organizaciones para encarar lo que los entornos ya anuncian: “...el blanco móvil está nuevamente en movimiento...”, y cualquier recurso adicional o herramienta que haya demostrado o que prometa servir es bienvenida como “accesorio” en la organización como “vehículo”. En la búsqueda de herramientas, los gerentes hacen “bestsellers” de las Prácticas o Técnicas Gerenciales de utilidad comprobada, o, al menos, previsible.

Falta aún un tema que cubrir: no parece ser la Gerencia Avanzada la que decide la dirección del movimiento del “blanco”. El equilibrio del “campo de fuerzas” es el resultado de las decisiones de los rectores de los grandes agregados regionales, nacionales y supranacionales: legisladores, políticos, sociólogos, filósofos, macroeconomistas, historiadores, etcétera. Quizás a pesar de sus conspicuos intentos de influir en las decisiones, los caminos en los que competirán las organizaciones, y las reglas a seguir, no serán la elección de los “conductores” de la “Gerencia Avanzada”.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Argyris, Ch. (1992). *On Organizational Learning* (1ª ed.). Malden: Blackwell.
- Ayers, J. B. (2001). *Handbook of Supply Chain Management* (1ª ed.). Boca Ratón: The St. Lucie Press / APICS Series on Resource Management.
- Baldwin, C. Y. y Clark, K. B. (1997, September-October). Managing in an Age of Modularity. *Harvard Business Review*, Volume 75, Number 5.
- Baptista, A. (Coordinación y edición) (2000). *Venezuela siglo XX: Visiones y testimonios*. Caracas: Fundación Polar. Tres tomos.
- Barker, J. (1992). *Paradigms: The Business of Discovering the Future* (1ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Blake, R y Mouton, J. (1978). *The New Managerial Grid* (2ª ed.). Houston: Gulf Publishing.
- Blanchard, K.; Carlos, J. P. y Alan Randolph, W. (1996). *Empowerment*. Colombia: Norma.
- Bradford, D. y Cohen, A. (1984). *Managing for Excellence: The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations* (1ª ed.). New York: John Wiley.
- Fairbanks, M., y Lindsay, S. (1997). *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghang Chang Fun, L. Editor (2004). *Construyendo El Dorado: Lecciones del programa andino de competitividad PAC*. Perú: Metrocolor. Descargable: <http://www.caf.com/attach/11/default/eldorado-librocompleto.pdf>



- Christensen, C. M. y Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M.; Anthony, S. D. y Roth, E. A. (2004). *Seeing what's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Christopher, M. (2002). *LOGISTICS: The Strategic Issues* (1ª ed.). London: Chapman & Hall. Edición 2002 en español México, Limusa.
- Cohen, J. y Stewart, I. (1994). *The Collapse of Chaos: Discovering Simplicity in a Complex World* (1ª ed.). U.S.A.: Viking Penguin.
- Coveney, P. y Highfield, R. (1995). *Frontiers of Complexity: The Search for Order in a Chaotic World* (1ª ed.). New York: Fawcett Columbine.
- Davenport, Th. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1946). *Concept of the Corporation* (1ª ed.). New York: The John Day Company.
- Drucker, P. (1968). *The Age of Discontinuity* (1ª ed.). New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1ª ed.). New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (1ª ed.). New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society* (1ª ed.). New York: Harper Business.
- Fisher, M. L. (1997, March-April). What is the Right Supply Chain for your Product. *Harvard Business Review*, Volume 75, Number 2.
- Gleick, J. (1987). *CHAOS: Making a New Science* (1ª ed.). New York: Penguin.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* (1ª ed.). New York: Bantam.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5ª ed.). New York: Prentice Hall.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.

- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (1ª ed.). New York: Harper Collins.
- Handy, Ch. (1989). *The Age of Unreason* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, Ch. (1994). *The Age of Paradox* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, Ch. (1996). *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Holland, J. H. (1998). *Emergence: from Chaos to Order* (1ª ed.). U.S.A.: Perseus Books.
- Imai, M. (1986). *Kaizen* (1ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kano, N. (1984; April). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*.
- Kaplan, R y Norton, D. (1992; January – February). The Balanced Score Card: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Volume 70, Number 1.
- Kaplan, R y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Karl, T.L. (1997). *The Paradox of Plenty*. Berkeley: University of California Press.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (1ª ed.). New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. y Cohen D. S. (2002). *The Heart of Change* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Märtin, D. y Boeck, K. (1996). *EQ – Gefühle auf dem Vormarsch* (1ª ed.). Madrid: EDAF. Primera edición en español (Qué es la Inteligencia Emocional).

- Mandelbrot, B. B. (1983). *The Fractal Geometry of Nature* (1ª ed.). New York: Freeman.
- Meier, G. M. y Stiglitz, J.E., editores (2001). *Frontiers of Development Economics. The Future in Perspective* (1ª ed.). Washington: World Bank & Oxford University Press. Primera edición en español por Alfaomega de México
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1ª ed.). New York: Free Press.
- Moss Kanter, R. (1983). *The Change Masters* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Moss Kanter, R. (1989). *When Giants Learn to Dance* (1ª ed.). New York: Simon & Schuster.
- Moss Kanter, R. (1997). *On the Frontiers of Management* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Moss Kanter, R. (2001). *e-Volve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Moss Kanter, R.; Stein, B. y Jick, T. (1992). *The Challenge of Organizational Change* (1ª ed.). New York: The Free Press.
- Naisbitt, J. (1994). *Global Paradox* (1ª ed.). New York: Avon.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000* (1ª ed.). New York: William Morrow.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* (1ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Primera edición en español 1988.
- O'Toole, J. (1995). *Leading Change: The Argument for Values Based Leadership* (1ª ed.). New York: Ballantine Books.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z How American Business can meet the Japanese Challenge* (1ª ed.). New York: Addison-Wesley.
- Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes* (1ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Peters, T. y Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence* (1ª ed.). Barcelona: Folio. Edición en español 1986.

- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence* (1ª ed.). New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. y Sutton, R. (2000). *The Knowing-Doing Gap* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Prigogine, I. (1993). *Les Lois du Chaos* (1ª ed.). Roma: Gius Laterza. Traducción Castellana 1999 por Romanyà/Valls, Barcelona.
- Prigogine, I. (1996). *La Fin des Certitudes* (1ª ed.). Paris: Odile Jacob. Primera edición al inglés 1997 Free Press.
- Prigogine, I. y otros (2000). *Les clés du XXI siècle* (1ª ed.). Paris: Éditions du Senil. Edición en español por Ediciones UNESCO y Editorial Crítica.
- Reddin, W. (1970). *Managerial Effectiveness* (1ª ed.). Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Reddin, W. (1971). *Effective Management by Objectives* (1ª ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Robert, M. (1998). *Strategy Pure and Simple I*. New York: MacGraw-Hill.
- Santalla P., Z. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: UCAB
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline* (1ª ed.). New York: Bantam Doubleday Dell.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (1ª ed.). U.S.A.: John Wiley.
- Stewart, G. B. (1991). *The Quest for Value* (1ª ed.). U.S.A.: Harper Collins.
- Tapscott, D. y Caston, A. (1993). *Paradigm Shift* (1ª ed.). New York. McGraw-Hill.
- Thurow, L. (1992). *Head to Head* (1ª ed.). New York: William Morrow.
- Toffler, A. (1970). *Future Shock* (4ª ed.). Barcelona: Plaza & Janes. Edición en español 1993.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave* (5ª ed.). Barcelona: Plaza & Janés. Edición en español 1993.
- Toffler, A. (1990). *Power Shift* (1ª ed.). New York: Bantam Doubleday Dell.

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Treacy, M. and Wiersema, F. (1993; January – February). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*. Volume 71. Number 1.

UPEL Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003) *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría, y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.