

# La Importancia Estratégica del Desarrollo de Administradores en la Alta Dirección

Julián Puga Villarreal<sup>1</sup> y Luis Martínez Cerna<sup>2</sup>

## Introducción

En los nuevos escenarios organizacionales, que se constituyen en dinámicos, complicados y volátiles, la formación de recursos humanos altamente calificados constituye una de las mejores opciones para obtener resultados satisfactorios en el largo plazo. A nuestro juicio, esta importancia justifica por sí misma un tratamiento especial al tema de su formación y desarrollo.

La relevancia de la capacitación se acentúa en estos tiempos en que los conocimientos quedan atrás aceleradamente y las fortalezas organizacionales han evolucionado desde un enfoque cuantitativo o numérico hacia consideraciones más cualitativas; en este sentido, el conocimiento se ha convertido en uno de los principales activos de las organizaciones.

Hoy, ya no se puede sustentar el éxito de larga duración sólo en ventajas materiales; el aprendizaje organizacional en su más amplia significación se constituye en una importante vía hacia la competitividad. De manera particular, la calidad de los administradores de alta dirección se ha posicionado ya como elemento clave del éxito, tanto en la gestión privada como en la pública.

Antiguamente, en los entornos relativamente estables era más sencillo conseguir el éxito mediante el diseño de estrategias convencionales y, en consecuencia, no se requería de individuos particularmente sagaces o visionarios para tener éxito; sin embargo, en la sociedad “hiper” competitiva del presente los altos directivos han de poseer capacidades extraordinarias. Las fortalezas intangibles en la forma de conocimientos y capacidades gerenciales de quienes toman las decisiones fundamentales son ingredientes críticos de sobrevivencia y crecimiento, antes que los recursos materiales o de otro tipo. La urgencia de una administración de alta calidad se ha puesto de manifiesto; desempeños gerenciales ordinarios comprometen

---

<sup>1</sup> Profesor e Investigador, Universidad Autónoma de Sinaloa (México), PhD. en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México.

<sup>2</sup> Profesor e Investigador, Universidad Academia de Humanismo Cristiano (Chile), Doctor (c) Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto (España)

seriamente el futuro de las organizaciones, ya sean públicas o privadas. Los líderes ejecutivos fuertes en competencias nunca habían sido tan demandados (Werther *et al.*, 1995).

Si en otros tiempos el prototipo de administrador era el que sabía mandar o hacerse obedecer sin importar el punto de vista de los empleados, hoy los consensos y la armonía colectiva constituyen la base primaria para la consecución de realizaciones extraordinarias.

Los paradigmas sociales referentes a la formación de administradores han venido modificándose con fuerza inusitada; empeñarse en comportamientos inerciales es signo inequívoco de decadencia organizacional y las instituciones públicas no escapan a ello.

Hoy, las organizaciones requieren administradores de alta dirección que cuenten con la capacidad para planificar con visión estratégica; que posean conocimientos, competencias y habilidades de liderazgo; habilidades para negociar y manejar situaciones complejas y habilidades para comunicarse y reconocer las prioridades en función de los intereses de la organización<sup>3</sup>. Este esbozo da cuenta simplemente de los requerimientos básicos que se necesitan en los administradores de alta dirección.

A partir de este artículo intentamos realizar una revisión teórica conceptual referida a la formación y desarrollo de los administradores en la alta dirección organizacional; contribuyendo, de esta forma, a la reflexión en torno a la importancia estratégica en este ámbito.

## Desarrollo y Capacitación

El desarrollo de empleados se diferencia de los conceptos entrenamiento, capacitación, adiestramiento y otros semejantes en cuanto a que posee una dimensión más amplia y profunda que ellos. Mientras que éstos se limitan a proporcionar ingredientes de utilidad exclusiva en el desarrollo de una labor específica, el desarrollo involucra un enfoque integral que incluye tanto la capacidad para realizar una labor como la capacidad para evolucionar humanamente. En el entrenamiento el empleado adquiere comportamientos o habilidades relacionadas con un trabajo específico, en tanto que los eventos de desarrollo se inscriben dentro de una perspectiva de largo plazo de inversión en el elemento humano (Leap, 1990). Las actividades de entrenamiento y capacitación van dirigidas al suministro de competencias exclusivas para el cumplimiento de un rol laboral, en tanto que los eventos de desarrollo se proponen la evolución total del individuo. Es éste, por supuesto, un concepto más amplio y benévolo tanto para la organización como para el empleado.

---

<sup>3</sup> “Perfil del Directivo”, Servicio Civil, Ministerio de Hacienda de Chile, disponible en: <http://www.serviciocivil.cl/images/stories/DOCUMENTACION/perfiladp.pdf>

Para el caso de los puestos operativos, el enfoque más utilizado es el de la capacitación o entrenamiento. En cambio, tratándose de personas que ocupan posiciones directivas, el desarrollo es el concepto más conveniente. Sin embargo, no significa que este último es aplicable únicamente en el caso de individuos con altas posiciones ejecutivas; para que el personal de todos los niveles desarrolle plenamente sus potencialidades es indispensable que los programas de capacitación incluyan tanto elementos para la formación laboral como para el desarrollo personal. Una formación enfocada exclusivamente al aprendizaje para la tarea empobrece el inventario de capacidades de los individuos y ello daña ostensiblemente a la organización, sin importar que el rol de la persona contenga pocos ingredientes de trabajo intelectual. Aplicando el concepto de desarrollo, se genera un entorno donde, como señala Forrest (1990), las cabezas de las personas son más importantes que sus manos.

Tratándose de la formación en administración, la diferenciación antes establecida es igualmente válida. Mientras que el entrenamiento en administración concierne a la adquisición de destrezas específicas, el desarrollo en administración es un concepto más amplio (Novit, 1979). En tanto que el desarrollo de directivos se enfoca al largo plazo y al individuo en toda su dimensión, la capacitación se orienta al corto plazo y al desarrollo de habilidades para la realización de una tarea específica. Mediante el entrenamiento en administración se garantiza el suministro futuro de personas preparadas para cumplir con responsabilidades directivas (Barlet, 1997).

Si bien se acepta tácitamente que el entrenamiento y el desarrollo son similares pero no sinónimos, no existe en los hechos consenso entre los teóricos respecto al alcance o las diferencias existentes entre ambos términos. Tal falta de acuerdo responde, en nuestra opinión, más a inercias o falta de pulcritud semántica que a un convencimiento genuino de la igualdad de significados. De acuerdo con Peña (1982), la formación consiste en el incremento del potencial de la organización a través del perfeccionamiento humano y profesional de sus integrantes. En cambio, Wendell (en Rivas, 1999) menciona que la formación de directivos “... es el programa patrocinado por la organización que se destina a instruir a empleados con responsabilidad ejecutiva para que se desarrollen profesionalmente y en el futuro ocupen puestos de nivel superior...”. O sea, el primer autor conceptúa a la formación de manera semejante al desarrollo, al incluir tanto los aspectos del cargo como los ingredientes humanos o personales y el segundo la define de modo que se acerca más a los términos capacitación o entrenamiento, al limitarla a la preparación para la ocupación de un puesto.

En nuestra opinión, la capacitación en administración posee un carácter más restringido al enfocarse exclusivamente a la provisión de competencias para administrar, en tanto que el desarrollo involucra, además de dichas competencias, el mejoramiento integral de la persona. Toda acción de la organización adecuadamente sistematizada y planeada, cuyo propósito es la “entrega” de recursos cognoscitivos al empleado con responsabilidad directiva, a efecto de que cuente con competencias necesarias para el desempeño eficiente de un cargo gerencial determinado, requiere ser considerada formación directiva. En cambio, toda actividad de la empresa encaminada a proporcionar habilidades y actitudes para la labor directiva, a

la vez que para el desarrollo intelectual y humano del ejecutivo, se inscribe dentro del concepto de desarrollo gerencial.

Sin embargo, en aras de manejar un discurso uniforme, como el usado por la mayoría de teóricos, en este trabajo son usados de manera indiferenciada los términos capacitación, entrenamiento, formación y desarrollo, salvo que explícitamente se indique lo contrario o el contexto lo sugiera.

## **El Desarrollo de los Miembros de la Alta Dirección**

Debido a la incapacidad de las organizaciones para concebir la eficiencia más allá del trabajo desarrollado en “la línea de fuego”, el desarrollo de administradores en general tradicionalmente no había sido asunto prioritario para las compañías. Los eventos formativos generalmente se habían enfocado hacia los directamente involucrados en la elaboración de un producto, en la prestación de un servicio o en la atención personalizada al usuario/cliente. En el caso del sector privado, gran cantidad de dueños de empresas, que fungían a la vez como administradores, visualizaban el desarrollo del elemento humano como necesario para reforzar las habilidades de sus subordinados operativos mas no como herramienta de utilidad para el mejoramiento del ejercicio directivo. Muchos de ellos se vieron repentinamente encabezando grandes organizaciones sin tener conciencia de la importancia de la formación en administración.

No es sino hasta fechas relativamente recientes, a raíz de los nuevos escenarios de enorme competencia internacional, que el tema del desarrollo de la administración ha sido motivo de preocupación, principalmente en los países con tradición proteccionista. La historia del suministro de competencias gerenciales por parte de las organizaciones es relativamente joven. En los años recientes uno de los hechos más alentadores es el reconocimiento otorgado al entrenamiento del ejecutivo; anteriormente pocas organizaciones le daban alguna importancia (Barlett, 1997).

Dada la influencia decisiva que ejerce la calidad de la administración sobre el éxito de una organización, es cuestionable que hasta fechas recientes los responsables de la conducción organizacional al más alto nivel se hayan interesado por el desarrollo de quienes ocupan las principales posiciones ejecutivas. Sin menoscabo de la fortaleza que se adquiere al capacitar al personal operativo e insertarlo atinadamente en su estructura ocupacional, esta labor es singularmente provechosa cuando se efectúa a favor del recurso directivo, toda vez que ellos son los responsables de articular el organismo, de asegurar que los esfuerzos individuales converjan como una sola fuerza hacia las metas organizacionales.

Los problemas de cualquier organización tienen su origen en la administración; la mayor barrera para el cambio, las nuevas ideas y la innovación frecuentemente es la administración (Teal, 1996). Al no contar con directivos de estatura profesional y actitudinal para hacer crecer a las organizaciones, éstas pronto se encuentran en serios problemas.

El tradicional desinterés en la formación de directivos pudiera explicarse también a raíz de los estudios profesionales que en el campo de la administración ofrecen diversas instituciones educativas. Pero, aunque las carreras universitarias y los postgrados en administración y negocios proporcionan un soporte fundamental para la dirección de las empresas y, en general, para la utilización de instrumentos administrativos que permiten un ejercicio fundamentado de la administración, el desarrollo continuo de directivos de alta jerarquía debe ser una política también permanente de las organizaciones. Además, las universidades forman, en términos generales, administradores más que directivos de primer rango. Esto, sin considerar que ningún programa escolarizado por sí solo provee las herramientas definitivas para triunfar en los "negocios", sino que se limita a proporcionar herramientas profesionales respecto a los postulados y fundamentos teóricos de una disciplina. Entonces, aunque la educación formal o escolarizada en el campo de la administración es útil para el directivo de rango superior, los programas de desarrollo directivo permiten adquirir nuevas técnicas y herramientas para comprender los nuevos fenómenos sociales que impactan a las firmas. Para Whetten (1991) tanto la educación formal o escolarizada como el entrenamiento en administración pueden *influir positivamente en el desempeño directivo*.

Pero, cada día se toma mayor conciencia de la importancia estratégica de los altos mandos en el éxito del negocio. Desde los '80 hasta nuestros días se han intensificado los programas, cursos y seminarios de capacitación directiva. Se han multiplicado los inscritos y graduados en carreras universitarias y postgrados en administración, mientras pierden atractivo las llamadas ciencias exactas debido al renovado interés mundial por el estudio del ser humano y las organizaciones de las que forma parte. De manera ascendente, el desarrollo de la administración es vista como una oportunidad para cambiar actitudes, para implantar programas de mejoramiento y para integrar la participación de los empleados y los objetivos estratégicos de la organización.

Se viene observando un verdadero interés en la alta dirección por sustentar su actuación en algo más que el sentido común y por dar a sus subordinados con posiciones gerenciales la oportunidad para prepararse rigurosamente y poder responder de manera inteligente a los desafíos de un mundo incierto, sin fronteras, turbulento y que no reconoce propietario exclusivo alguno; como señala Clark (1999) "*... de manera creciente, el entrenamiento y desarrollo en administración es visto como un instrumento de cambio organizacional... como una manera de vincular el desempeño de la gente a la estrategia del negocio...*". La capacitación en administración está dejando de ser vista como innecesaria o accesoria y se está convirtiendo en la mejor herramienta para lograr un éxito duradero.

Cada día se toma mayor conciencia de lo inapropiado de manejar separadamente ambas categorías que conjunta y coordinadamente ofrecen mejores resultados. Una agresiva e innovadora estrategia empresarial puede fracasar si no va ligada a una adecuada política de desarrollo de quienes dirigen la organización; a su vez, el más ambicioso programa de desarrollo gerencial tiende a fracasar cuando la estrategia del negocio no sirve de referente obligatorio para su diseño.

En la medida en que la alta dirección asume el desarrollo propio y de los cuadros ejecutivos como asunto de alta prioridad, en esa medida los propios directivos se comprometen con su propio desarrollo y se interesan por el mejoramiento de sus subalternos. Cuando la organización se responsabiliza en alto grado por las carreras directivas, el desarrollo alcanzado en la administración tiene un gran impacto en la organización (Thompson *et al.*, 1998). La “profesionalización” de los altos cargos ejecutivos debe ser prioritaria para las organizaciones que visualizan su existencia más allá de un futuro inmediato.

Dado el papel de “modelo” que desempeñan de manera no explícita los altos directivos, los atributos y características que ellos poseen y los comportamientos que observan se convierten en referencia obligada de los miembros ubicados en posiciones jerárquicas inferiores. Directivos sin preparación son estímulo para el surgimiento de subordinados apáticos en su desarrollo y, por el contrario, directivos significativos y preparados permiten la formación de empleados ejemplares.

La formación de directivos puede constituirse en elemento clave del éxito de la gestión. La ausencia de directivos competentes, con visión flexible e imaginativa, incrementa la probabilidad de que la organización se desempeñe en niveles de subsistencia, de mediocridad o desaparezca en definitiva. Los directivos deben adquirir a todo lo largo de su vida laboral nuevas habilidades planteadas por nuevas condiciones y cuyos periodos de permanencia se reducen cada vez más.

En pocas palabras, el desarrollo en administración ha adquirido una importancia sin igual en los últimos años en que la competencia y la incertidumbre en el ambiente se han incrementado. La organización tiene que asignar prioridad suprema al desarrollo de sus altos mandos si desea obtener beneficios suficientes y duraderos.

## **Desarrollo de Directivos y Desempeño Organizacional**

Existe un vínculo estrecho entre la calidad de quienes dirigen las organizaciones y los resultados que dichas organizaciones obtienen. Aunque la naturaleza misma de la función directiva y los múltiples factores que inciden sobre el desempeño organizacional vuelven inviable establecer una relación directa de causalidad entre ambas categorías, lo cierto es que la suerte de cualquier organismo social depende principalmente de la capacidad de quien lo dirige al más alto nivel. En palabras de Snape *et al.* (1994) “... *El administrador es la figura crucial en el éxito o fracaso de una organización, y el encontrar y conseguir los mejores administradores disponibles es un asunto de importancia estratégica...*”.

Numerosos investigadores, instituciones y organismos han ubicado a la competencia gerencial como una fuente estratégica de ventaja competitiva. En este sentido, Barlett y Ghoshal (1997) sostienen que la capacidad organizacional, de manera especial en lo concerniente a un liderazgo o una administración cualificada, puede llegar a ser una exigencia mayor que la necesidad de capital, tecnología e innovaciones del producto. Razonamiento evidentemente acertado si consideramos que

el director o líder de una organización es el responsable en la formulación de las estrategias, es quien establece las prioridades organizacionales, hace engranar distintos recursos y, sobre todo, crea un medio ambiente favorable al desempeño.

Clark y Guy (1998) refieren que el International Management Development –IMD– y el Foro económico Mundial han elaborado un instrumento para evaluar la competitividad de las naciones, tomando como base a 22 países miembros de la OCDE y considerando 378 indicadores agrupados en cinco factores. La *administración* emerge como uno de estos cinco factores de competitividad que posteriormente se desagregan en indicadores.

A raíz de la revisión de los reportes de investigación sobre el estado de la educación y desarrollo en administración, efectuados en 1987 y 1994, Martin (1998) plantea seis desafíos básicos que deben enfrentarse para una mejor atención a este aspecto de la vida de las organizaciones, entre los cuales se menciona la necesidad de educar tanto a organizaciones pequeñas como grandes para que asimilen que la inversión en desarrollo de competencias gerenciales contribuye de manera directa a lograr una competitividad de larga duración.

Werther *et al.* (1995) sostienen que a raíz de la creciente globalización de las organizaciones, los líderes deben vincular el talento o las competencias directivas con las oportunidades estratégicas que se presentan tanto en el ámbito local como en el internacional. El sentido que tome la organización, las estrategias que adopte, las medidas que implemente, los recursos de diferente tipo que incorporen dependerá, en mayor medida, de las decisiones tomadas por el directivo superior. Si la dirección principal de una organización carece de calidad, será difícil encontrar calidad en ella misma y en los servicios que ofrece.

Desde 1938, en su clásico texto *Las funciones del directivo*, Chester Barnard (1968) sostenía que "...el principal factor general estratégico en la cooperación humana es la capacidad ejecutiva...". No es sino a través de las competencias del directivo que cualquier organismo social trasciende la simple suma de sus componentes, cobran forma definida sus propósitos y adquieren significado y sentido sus acciones.

Por otra parte, Holzer (en Huselid, 1995) mostró que la mayor atención puesta por parte de las empresas a las actividades de reclutamiento de ejecutivos incrementó su productividad. Es decir, los mayores esfuerzos y atención enfocados a hacer llegar a la organización los hombres con el mejor perfil para convertirse en excelentes directivos, permitieron que finalmente fueran seleccionados los mejores, y éstos, fueron quienes hicieron posibles resultados superiores. En el contexto de una discusión académica sobre capacitación, alguien afirmó que era posible enseñar a trepar a un perro pero que sería mejor perfeccionar el trepado de la ardilla. Algo semejante hicieron las firmas del estudio que nos ocupa.

Tan importante es la calidad de la administración de cualquier esfuerzo colectivo, que este hecho trasciende las fronteras de las empresas y alcanza dimensiones de

impacto nacional. Snape (1994) ha relacionado la debilidad de la economía inglesa en el periodo de 1945 a 1975, con una administración deficiente o de mala calidad.

En el mismo orden de ideas, la Comisión Europea (1997) sostiene que muchos de los factores de éxito que permiten lograr competitividad se ubican dentro de las prácticas de la administración moderna. Conclusión que coincide con las nuevas condiciones de mayor competencia en el terreno global y con la preocupación de todas las naciones por cualificar sus sistemas de gestión pública.

Remitiéndonos al modelo de las cinco fuerzas propuesto por Porter (1995) y relacionándolo con el desarrollo en administración, es posible extrapolar al menos parcialmente sus consideraciones y afirmar que el desarrollo de la administración adquiere mayor trascendencia mientras mayor es el número de competidores, mayor es la amenaza de entrada de nuevas empresas, mayor es el poder de los compradores, mayor es la existencia de productos sustitutos y, también, mientras más madura es la industria en la que se compete. Es decir, conforme la probabilidad de situaciones adversas se incrementa, la necesidad de capacidades intelectuales al más alto nivel se incrementa igualmente; las dificultades provocadas por factores como los contemplados en el modelo antes referido son superables principalmente mediante herramientas conceptuales y analíticas propias de los mandos superiores, quienes son capaces de articular los diferentes recursos organizacionales, construir la visión y misión de la organización y confeccionar una estrategia agresiva e innovadora.

Los directivos profesionalizados y capacitados de manera integral impactan positiva e indiscutiblemente el desempeño organizacional. "... *Los altos directivos representan un importante recurso en los intentos de la firma por desarrollar una ventaja competitiva sostenida. Las empresas procuran construir equipos de alta administración que tengan habilidades administrativas superiores...*" (Hitt et al., 1998).

Las grandes dimensiones en complejidad y tamaño que han adquirido las organizaciones actuales, han vuelto imprescindible la formación de individuos para fungir como administradores profesionales capaces de dirigir a las organizaciones respaldados en algo más que el sentido común. "... *La expansión de las actividades administrativas (o gerenciales) y la mayor división administrativa del trabajo, la cual típicamente se origina en el crecimiento de las firmas, se caracteriza frecuentemente por un cambio del emprendedor al administrador profesional...*" (Watson, 1995).

## Conclusiones

El equipo de la alta dirección constituye un importante recurso para las organizaciones. Mediante directivos de gran calidad es posible incrementar la capacidad competitiva de la entidad, porque ellos diseñan estrategias integrales y de largo alcance que permiten un atinado posicionamiento de la firma. Un desempeño organizacional exitoso en condiciones de adversidad, de intensa competencia, de

cambios y de incertidumbre permanentes, sólo es concebible mediante la existencia de un grupo directivo imaginativo, versátil, creativo, de visión estratégica, de mentalidad flexible.

Únicamente con el auxilio de una dirección competente puede la organización “imaginar” un horizonte más allá del futuro inmediato. Además de la lógica, la evidencia cotidiana sobre el éxito obtenido por determinadas empresas y naciones, así como los múltiples hallazgos de investigación en el tema que nos ocupa, son elementos más que suficientes para que las organizaciones sociales de todo tipo presten atención mayúscula a la selección y el desarrollo de quienes ejercerán el mando al más alto nivel.

### **Referencias bibliográficas**

- BARLETT, Christopher y Ghoshal, S. (1997): “The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles”. *California Management Review*, Vol. 40 (1), pp. 92 – 116.
- BARNARD, Chester (1968): *The Functions of the Executive*. 30<sup>th</sup> anniversary ed., Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BURACK, Elmer; Hochwarter, W., y Mathys, N.J. (1997): “The New Management Development Paradigm.” *Human Resource Planning*, Vol. 20 (1), pp. 14 – 21.
- CLARK, John y Guy, K. (1998): “Innovation and Competitiveness: A Review” *Technology analysis and Strategic Management*, Vol. 10 (3), pp. 363 – 395.
- CLARK, Martin (1999): “Development as a Game of Meaningless Outcomes”. *Human Resource Management Journal*, Vol. 9 (2), pp. 38 – 49.
- EUROPEAN COMMISSION (1997): “European Competitiveness: The Importance of Management Practices. Panorama of EU Industry”, Vol. 1, Bélgica.
- FORREST, Andrew (1999): *Los Cinco Caminos de la Dirección Empresarial*. Editorial Panorama, México.
- HITT, Michael; Ketas, B., y DeMarie, S. (1998): “Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21<sup>st</sup> Century”. *Academy of Management Executive*, Vol. 12 (4), pp. 22 – 42.
- HUSELID, Mark (1995): “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (3), pp. 635 – 672.
- JUICIUS, Michael J. (1963): *Personnel Management*. Fifth ed. Ed. Richard D. Irwin, USA.

- LEAP, Terry y Crino, M.D. (1990): *Personnel/Human Resource Management*. Macmillan Publishing Company, Singapure.
- LEVITT, Theodore (1991): *Reflexiones en Torno a la Gestión de Empresas*. Ed. Díaz de Santos, España.
- MARTIN, Vivien (1998): "Developing Managers in the 1990's public service: New requirements in public service management development". *Total Quality Management*, Vol. 9 (2/3), pp. 279 – 288.
- NOVIT, Mitchell S. (1979): *Essentials of Personnel Management*. Prentice Hall, USA.
- ODIORNE, George (1990): *El Lado Humano de la Dirección*. Ed. Díaz de Santos, México.
- PEÑA, Bastán M. (1982): *Dirección de Personal. Organización y Técnicas*. Barcelona.
- PORTER, Michael (1995): *Estrategia Competitiva*. Ed. CECSA, México.
- RIVAS, Tovar Luis A. (1999): *Gestión Integral de Recursos Humanos*. Ed. Taller abierto-IPN, México.
- SNAPE, Ed; Bamber G.J., y Redman, T. (1994): *Managing Managers: Strategies and Techniques for Human Resource Management*. Ed. Blackwell Publishers, Gran Bretaña.
- TEAL, Thomas (1996): "The Human Side of Management". *Harvard Business Review*, Vol. 74 (6), pp. 35 – 44.
- THOMSON, Andrew; Mabey, C., y Storey, J. (1998): "The Determinants of Management Development" *International Studies of Management and Organization*, Vol. 28 (1), pp. 91 – 113.
- WATSON, Tony (1995): "Entrepreneurship and Professional Management: A Fatal Distinction" *International Small Business Journal*, Vol. 13 (2), pp. 33 – 45.
- WERTHER, William B. Jr.; Wachtel, J.M., y Veale, D.J. (1995): "Global Deployment of Executive Talent". *Human Resource Planning*, Vol. 18 (1), pp. 20 – 29.
- WHETTEN, David A. y Cameron K.S. (1991): *Developing Management Skills*. 2ª ed., tomo I, Harper Collins Publishers.