
El *Management* como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo

Management as Practice: A Look at the Nature of Managerial Work

RECIBIDO: 14 DE SEPTIEMBRE 2017/ACEPTADO: 10 DE OCTUBRE

GERMÁN SCALZO

Prof. de Ética Profesional. Universidad Panamericana (México)

german.scalzo@gmail.com

SANTIAGO GARCÍA ÁLVAREZ

Rector de la Universidad Panamericana, (México)

sgarciaa@up.edu.mx

Resumen: En el presente trabajo se realiza una reflexión sobre la naturaleza del trabajo directivo -*management*-, a la luz de los tres modos posibles de conocimiento: la teoría, la práctica y la técnica. Puntualmente, se analiza el trabajo de tres autores: Henry Mintzberg, Ikujiro Nonaka y Alasdair MacIntyre, con el fin de mostrar cómo la evolución del estudio teórico de esta disciplina ha ido evidenciando su carácter eminentemente práctico. Mintzberg aporta una excelente introducción al fenómeno, ya que combina muy bien la observación práctica con la reflexión sobre lo que hacen los *realmente* directivos. Nonaka, por su parte, resalta el dinamismo de la empresa: su capacidad de innovar, de crear y compartir conocimiento. Finalmente, MacIntyre reivindica la perspectiva aristotélica en el estudio de la vida organizacional, con su revitalización de la noción de práctica. Se concluye resaltando que concebir el trabajo directivo como una práctica abre paso a una teoría normativa de la acción y su influencia en las organizaciones.

Palabras clave: Mintzberg, Nonaka, MacIntyre, Práctica, *Management*

Abstract: This article reflects on the nature of managerial work, which historically has been approached as a theory, a practice, or a technique. The work of three authors, Henry Mintzberg, Ikujiro Nonaka and Alasdair MacIntyre, is analyzed in order to show how the evolution of this discipline's theoretical study demonstrates its eminently practical nature. Mintzberg provides an excellent introduction to the phenomenon, perceptively combining practical observation with reflection on what managers actually do. Nonaka, on the other hand, highlights the dynamism of the business firm and its ability to innovate, create and share knowledge. Finally, MacIntyre revives the Aristotelian perspective in the study of organizational life, revitalizing the idea of practice. We conclude by emphasizing that conceiving of managerial work as a practice implies the acceptance of a normative theory of organizations.

Keywords: Mintzberg, Nonaka, MacIntyre, Practice, Management

INTRODUCCIÓN

La dirección *–management–* es una actividad de gran interés en la actualidad, dada la importancia que tienen hoy las organizaciones –y de modo especial las empresas– en la vida social. El estudio sistemático y específico de la empresa es una disciplina relativamente nueva, pues se remonta a principios del siglo pasado. A pesar de que ha tenido una evolución notable, pasando de paradigmas mecanicistas a una progresiva consideración de las dimensiones humanas¹, los principales autores de *management* han tenido dificultades para definirla correctamente, y aún hoy existe desacuerdo al respecto.

El objetivo de este artículo es reflexionar sobre la naturaleza del *management*. Para ello, nos apoyaremos básicamente en el trabajo de tres autores: Henry Mintzberg, Ikujiro Nonaka y Alasdair MacIntyre. Hemos escogido a Mintzberg porque su obra –mejor aún, su método– aporta una excelente aproximación al fenómeno, ya que combina muy bien la observación práctica con la reflexión. Sus primeras inquietudes surgen por su descontento sobre la literatura del *management*: los autores no hablaban de lo que hacían los directivos *realmente*. Por eso en su tesis doctoral (1973) se propuso como trabajo de campo analizar y documentar el trabajo cotidiano de cinco directores, experiencia que replicó numerosas veces a lo largo de su carrera, hasta alcanzar una visión más amplia y madura en *Managing* (2009). Nos apoyamos en su metodología inductiva y en su sentido crítico respecto a las reductivas corrientes pragmáticas como aproximación al fenómeno.

En cuanto a Nonaka, utiliza una metodología similar a la de Mintzberg, pero con un objetivo diferente: desarrollar el dinamismo fundamental en la empresa, su capacidad de innovar, es decir, crear y compartir conocimiento. A pesar de que comienza con un enfoque epistemológico muy diferente al que estamos acostumbrados en el mundo occidental, su descubrimiento de Aristóteles a principios de este siglo tuvo un gran impacto en la evolución de su pensamiento, como se observa en su obra cumbre *Managing Flow* (2008). Aunque de carácter anecdótico, resulta sorprendente la coincidencia en el itinerario vital de ambos autores. La introducción al fenómeno de estudio de Mintzberg y la evolución intelectual de Nonaka son dos expresiones de franca inquietud intelectual, de búsqueda honesta y constante de la verdad de las cosas, de un intento por comprender la realidad para aportar mejores solucio-

1 Pérez López, J.A. (1993); Martínez Echevarría, M.A. (2005).

nes, en definitiva, de acercar dos realidades que en algunos contextos se han vuelto dos mundos: el de la teoría y la práctica, pero que son dos caras de una misma moneda.

Sin embargo, estos esfuerzos, aunque muy valiosos, requieren algunas precisiones que sólo una verdadera arquitectura conceptual como la de Aristóteles puede ofrecer. Por eso recurrimos a MacIntyre, otro incansable buscador de la verdad, gracias al cual Aristóteles pudo ingresar *verdaderamente* en la reflexión sobre la vida empresarial² por su revitalización de la noción de práctica y el impulso que ello supuso para la ética de las virtudes³. Así, tras repasar brevemente las principales aportaciones de estos autores mostraremos la importancia de concebir el trabajo directivo como una práctica para el desarrollo personal y la contribución al bien común⁴.

I. LA “REALIDAD” DEL TRABAJO DIRECTIVO: LA APROXIMACIÓN DE MINTZBERG

Henry Mintzberg (1939-) es uno de los autores que mejor describe el entorno de trabajo del directivo⁵ (al tiempo que hace una notable labor para entender la esencia de la labor directiva. Su aproximación al fenómeno está motivado por un problema metodológico: los *gurús* tienen dificultades para ver el trabajo directivo como un todo integral, suelen verlo en sus partes, mientras que los académicos, en cambio, tienden a ver el todo como listas de partes desconectadas. Su propuesta, expresada en su propia escuela de formación directiva, será un intento por superar esta dicotomía y conciliar teoría y práctica. El objetivo de Mintzberg es ambicioso, pues se propone superar los enfoques parciales que ponen el acento en alguna de las partes de la tarea directiva. Por ejemplo, Fayol⁶ considera la dirección como control (lo que supone las funciones previas de prever, organizar, dirigir, coordinar), Peters⁷ como acción, Porter⁸ como pensamiento analítico, Bennis⁹ como liderazgo y Simon¹⁰

2 Moore, G. (2002); Sison, A. J. (2016); Sison, A. J. y Fontrodona, J. (2012).

3 Moore, G. (2005); Dawson, D. y Bartholomew, C. (2003).

4 Sison, A. J. (2016).

5 Mintzberg, H. (1973), (2009a).

6 Fayol, H. (1991).

7 Peters, T. J. (1982), (1999).

8 Porter, M. E. (1987).

9 Bennis, W. G. (1967), (1968).

10 Simon, H. A. (1965), (1987).

como toma de decisiones¹¹. Según nuestro autor, "...cada uno de ellos está equivocado porque todos están en lo correcto: dirigir sería no una de esas cosas sino todas juntas: es controlar y hacer y pensar y liderar y decidir y más, no sumadas sino mezcladas juntas"¹².

En su estudio preliminar de 1973, el pensador canadiense argumentaba que no había estudios serios sobre lo que los directores hacían en la realidad. Recientemente considera que desde entonces se ha escrito bastante sobre las cosas que los directores realizan; sin embargo, a pesar de las numerosas "listas de tareas" echa en falta una cierta estructura conceptual que realmente ayude a los directores a entender su propio trabajo. Mintzberg se propone entonces construir un modelo que considere las partes en un conjunto, con el fin de ofrecer una mayor comprensión de la realidad directiva. Dicho modelo es una aproximación al fenómeno directivo, un intento de sistematizar sus observaciones y reflexiones sobre la experiencia práctica.

El modelo de Mintzberg agrupa los roles del trabajo directivo en tres planos distintos: el de la información, el de la gente y el de la acción o modelo de competencias¹³. Cada uno de estos planos apunta a una dirección determinada: hacia afuera de la organización, hacia dentro de su propia unidad y hacia el resto de la organización. El directivo está colocado en el centro del modelo y básicamente ejecuta dos roles: enmarcar el trabajo¹⁴ y programarlo¹⁵. Según Mintzberg, se ha puesto demasiada atención en el proceso de toma de decisiones, aunque si se analizaran las agendas de los directores, parecería que se construyen más en función de los asuntos del momento que de decisiones específicas planificadas¹⁶. Esta idea no sólo es congruente con su visión *artesanal* de la dirección, sino que también remarca su postura de integralidad, según la cual la dirección no consiste en poner el acento en algo (en este caso la toma de decisiones), sino en un todo. Por ello propone analizar la dirección desde distintos planos:

a) Dirigir con información: primero hay que situarse donde está ubicada la información que el director procesa para motivar a otras personas a tomar las decisiones necesarias. La dirección en el plano de la información se llevará

11 Mintzberg, H. (2009a), pp. 43-44.

12 Mintzberg, H. (2009a), p. 44, *traducción propia*.

13 Mintzberg, H. (2009a), p. 48.

14 Mintzberg, H. (2009a).

15 Stewart, R. (1979).

16 Mintzberg, H. (2009a), p. 52.

a cabo fundamentalmente a través de dos roles: comunicar y controlar. La comunicación es fundamental en el trabajo directivo. Se habla con frecuencia del director como del centro nervioso de la organización, al que llega mucha información; de su capacidad de procesarla dependerá que los asuntos fluyan correctamente en la organización. Peters y Waterman dicen que la comunicación intensa es una forma de control¹⁷. Drucker da un paso más allá, afirmando que la comunicación no es un medio, sino que es el modo para organizar¹⁸. En ese sentido, comunicar correctamente sería prácticamente un sinónimo de organizar bien e incluso de dirigir bien.

b) Dirigir a través de las personas: no basta con tener un buen dominio de la información para dirigir correctamente una organización, sino que es fundamental contar con personas. En el plano de la información, las personas son conducidas; en el de las personas, son motivadas o animadas¹⁹. Según Linda Hill la dirección tiene más que ver con “negociar interdependencias”²⁰ que con ejercitar autoridad formal; y ser directivo significa –además de asumir una postura de autoridad– volverse más dependiente de otros. Para Collins, incluso una gran visión, sin gente extraordinaria que la lleve a cabo, es irrelevante; es necesario “subir a la gente correcta al autobús y bajar a los que no deben estar” y, una vez que la gente correcta está arriba, hay que saber colocarla en el sitio adecuado dentro del autobús²¹. Es a través de las personas como el director logrará los objetivos de la organización; para lo cual será necesario un liderazgo que ayude a la gente a realizar lo que le corresponde, poniendo en contacto a las personas para llevar a cabo sus objetivos.

c) Dirigir en la acción: es en este plano donde se lleva a cabo propiamente la acción directiva. Mintzberg habla continuamente de la “vida activa” del director. Aquí podemos descubrir que no es sólo por la cantidad de actividades que tiene que realizar y por las múltiples circunstancias que lo rodean, sino porque finalmente todo el manejo de la información y de las personas a su cargo se lleva a cabo justamente a través de acciones específicas, es decir, activamente y en lo concreto. Es precisamente por ello que muchas personas que son sumamente inteligentes, no necesariamente serán buenos directores²². Un coeficiente intelectual alto ayudará probablemente a hacer un mejor análisis,

17 Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1999), p. 236.

18 Drucker, P. (2002), p. 178.

19 Mintzberg, H. (2009a), p. 62.

20 Hill, L. (2003), p. 262.

21 Collins, J. (2001), pp. 41-42, *traducción propia*.

22 Goleman, D. (1995), pp. 33-45; (2013).

a organizar mejor la información y a atinar en un diagnóstico; sin embargo, dado que la tarea directiva se lleva a cabo en el plano de la acción, para poder llevar a cabo una labor directiva eficaz es necesario desarrollar la inteligencia práctica, así como una capacidad de manejar las emociones y la complejidad.

Dirigir con información, a través de la gente y hacia la acción, requiere una habilidad muy particular en el directivo: ser reflexivo y al mismo tiempo estar orientado a la acción. Mintzberg no sólo habla de energía y *proactividad*, sino también de reflexión y análisis en un marco colaborativo. Por su cercanía a las empresas es consciente de que la mayoría de los buenos directores son reflexivos; saben cómo aprender de su propia experiencia, exploran numerosas posibilidades y son capaces de rectificar y ejecutar una estrategia alternativa, si no funciona la que están empleando²³. Muchos autores han discutido con cierta profundidad el juego que hay entre acción y reflexión, entre la vida activa del director y la necesidad de pensar. Según Mintzberg reflexionar significa "...preguntar, probar, analizar, sintetizar, conectar para ponderar con detalle el significado de una experiencia"²⁴. Se trata de una reflexión basada en la propia experiencia, que lleva a penetrar internamente para luego ver hacia afuera. Mintzberg se apoya en el concepto de *Reflection*, sugerido por un participante en uno de sus programas de práctica directiva, que sintetiza la capacidad reflexiva y la acción.

La acción directiva requiere conjugar muchas cosas al mismo tiempo, y ahí está uno de los grandes retos: ¿cómo integrar todo? Mintzberg subraya la importancia de integrar las cosas, de lograr unidad. Sobre el papel tiene una correcta intuición de la síntesis en la dirección; sin embargo, su aproximación es poco clara. Dirigir es tender hacia la síntesis continuamente, sin siquiera alcanzarla, o sin saber siquiera lo cerca que se está de lograrla²⁵. Es un continuo paso de lo concreto a lo conceptual y de lo conceptual a lo concreto. Para resaltar a qué se refiere cuando habla de la dirección como de una tarea "artesanal", utiliza la analogía de la dirección como un tapiz compuesto de los hilos de la reflexión, análisis, pertenencia al mundo, colaboración y *proactividad*, todos ellos impulsados por la energía personal del director y enlazados a través de la integración social²⁶. Todos los hilos que conforman el tejido de la dirección son importantes.

23 Mintzberg, H. (2009a), p. 208.

24 Mintzberg, H. (2009a), p. 254.

25 Mintzberg, H. (2009a), p. 218.

26 Mintzberg, H. (2013), p. 160.

Cabe mencionar la cercanía intelectual en este aspecto con Carlos Llano, para quien la función del director es eminentemente una acción de síntesis²⁷. La síntesis no es yuxtaposición ni coordinación; es absorción o subsunción, no de elementos antagónicos en un proceso dialéctico, sino de aspectos que no pierden su virtualidad en el momento de la síntesis y que permanecen en ella activamente. El director debe ampliar su *capacidad de ensamblar* todas las áreas para ponerlas en tensión hacia un objetivo –acción de síntesis–; en virtud de la cual éstas, por divergentes que parezcan, adquirirán una unidad coherente con el fin. La síntesis de la que habla Mintzberg es cómo *malabarear muchas pelotas* todo el tiempo, manteniendo la mayoría en el aire mientras se da impulso a aquellas que van hacia abajo, un proceso complejo, pero asequible²⁸. Se puede desarrollar con la ayuda de la experiencia. Para un director, saber hacer síntesis es fundamental para decidir y, en último término, para dirigir. Mintzberg dirá que lo importante es lograr un tapiz congruente, cualquiera que sea la forma que este adopte, y que no existe el “santo grial de la efectividad” en la dirección²⁹.

La realidad directiva es compleja, llena de interrogantes y enigmas. La labor de dirección tiene que ver con una realidad práctica que admite múltiples escenarios y soluciones, generalmente imperfectos. Mintzberg comienza por definir al *management*, no como una ciencia ni una profesión, sino como una combinación de ciencia, arte y artesanía³⁰. La administración científica había tratado de definir la dirección como una ciencia: una actividad de carácter confiable, organizada, analítica cuya aplicación metodológica condujera de modo necesario a determinados resultados ciertos y predecibles³¹. Sin duda, hay aspectos de la dirección que requieren este tipo de enfoques, pero el *management* dista mucho de ser una ciencia.

Otros autores, quizá más pragmáticos, se decantaron por ver la dirección como arte, haciendo referencia a su concepción al uso, como una labor visionaria, intuitiva, apasionante e inspiradora. Muchas de las citas de Peters³² y Drucker³³ favorecen esa concepción. Incluso Mintzberg, al hablar de la dirección como “artesanía”³⁴, parece seguir esta corriente, y utiliza la figura del ar-

27 Llano, C. (2006), pp. 43-57.

28 Mintzberg, H. (2009a), p. 217.

29 Mintzberg, H. (2009a), p. 218.

30 Mintzberg, H. (2013), pp. 8-9.

31 Taylor, F. (1911).

32 Peters, T.J. (1982).

33 Drucker, P. (1969), (1983), (1993), (1995).

34 Mintzberg, H. (2013), pp. 8-9.

tesano para ilustrarlo. El artesano tiene algunas ideas prototípicas en su cabeza de lo que quiere conseguir, a las que intenta acercarse al tener, por ejemplo, el barro en sus manos; sin embargo, en ese momento –debido a las características del barro y a su propia creación– crea algo distinto: configura una obra que partió de una idea, pero que se adaptó a ciertas circunstancias y que modificó “sobre la marcha”. Según nuestro autor, la labor directiva tiene un componente altamente artesanal, mediante el cual se crean muchas cosas partiendo de ideas previas, acumuladas gracias a la experiencia directiva, pero que toman su forma final en el momento de la ejecución. Cabe resaltar que las ideas previas del artesano no parten de la nada; son producto de su propia experiencia o de observar a otros artesanos. Mintzberg sigue en este punto a Drucker, para quien la dirección es una fórmula que resulta de agregar arte, *technê* y experiencia³⁵.

El arte aporta la visión y la creación de conceptos; la ciencia el análisis sistemático; la artesanía el aprendizaje de la experiencia. Las tres son importantes, pero ninguno es sinónimo de dirección por sí mismo. Según Mintzberg, un *management* demasiado orientado hacia la ciencia será calculador y cerebral; demasiado orientado hacia el arte será narcisista; mientras que si se orienta en demasía hacia la artesanía correrá el riesgo de ser tedioso³⁶. Tiene que lograrse, por tanto, un equilibrio armónico entre los tres. Después de entender el trabajo directivo como esta combinación de arte, ciencia y artesanía, Mintzberg da un paso posterior y aplica su metodología de síntesis para llegar a una nueva definición. Así, la dirección será fundamentalmente “una práctica, aprendida a través de la experiencia y enraizada en un contexto”³⁷.

II. LA “PHRONESIS” COMO CONOCIMIENTO: LA PROPUESTA DE NONAKA

En años recientes las “teorías de la empresa basadas en el conocimiento” han recibido una mayor atención por parte de académicos y profesionales. Este grupo cognitivo de teorías tiene su fundamento, como es de esperar, en el conocimiento. La creación de conocimiento organizacional es el proceso de poner a disposición y amplificar el conocimiento creado por los individuos,

35 Mintzberg, H. (2002), p. 24.

36 Mintzberg, H. (2013), p. 86.

37 Mintzberg, H. (2013), p. 9.

así como de cristalizarlo y conectarlo con el sistema de conocimiento de una organización³⁸. Aunque ha existido una distinción tradicional entre el conocimiento teórico (el qué) y el conocimiento práctico (el cómo), el trabajo de Ikujiro Nonaka (1935-) ofrece una contribución original.

Al igual que Mintzberg, Nonaka mantuvo siempre un gran interés en la vida práctica de las empresas, es decir, su método es inductivo: parte de la experiencia para luego reflexionar y teorizar. Aunque su principal interés fue siempre el manejo de la información en las empresas para la innovación y creación de conocimiento³⁹, se observa en su obra una evolución desde un enfoque más “empresarial” a uno más “filosófico”. Esta evolución se caracteriza principalmente por la transición de la información al conocimiento (e incluso al final de su trabajo a la sabiduría) y de la innovación desde un nivel externo y objetivo (productos, sistemas) a otro interno o subjetivo (habilidades, virtudes).

La publicación de *La organización creadora de conocimiento –The Knowledge-Creating Company*, en coautoría con Takeuchi– (1995) representa el primer intento de formalizar su teoría sobre cómo gestionan el conocimiento las organizaciones. En esa obra presenta la transición de la concepción de las organizaciones como máquinas para el “procesamiento de la información” – predominante en la teoría de la gestión occidental de Taylor a Simon– a una “empresa creadora de conocimiento”, como ejemplifican algunas compañías japonesas destacadas. Si bien el conocimiento se ha situado en el centro de las teorías de gestión y el éxito empresarial en el siglo XXI⁴⁰, también presenta algunos problemas. Por ejemplo, frecuentemente se vuelve obsoleto y debe renovarse continuamente, exigiendo así la creación de nuevos conocimientos. Como destaca Nonaka, “crear nuevos conocimientos significa literalmente recrear la empresa y todos sus miembros en un proceso incesante de auto-renovación personal y organizacional”⁴¹. Una organización que crea conocimiento se convierte en una entidad dinámica que no sólo se adapta al medio, sino que también lo reorganiza.

Sin embargo, para que una empresa sea una entidad creadora de conocimiento, el conocimiento, que es intrínsecamente personal –y por tanto, difi-

38 Nonaka, I.; Toyama, R. y Konno, N. (2000).

39 Nonaka, I. (1991).

40 Drucker, P. (1959) y Arrow, K. J. (1962).

41 Nonaka, I. (1991), p. 9.

cil de comunicar a otros⁴², tiene que ser organizacional. Para Nonaka, un individuo se trasciende a sí mismo a través de la creación de conocimiento⁴³.

La tradición epistemológica occidental ha definido el conocimiento como una creencia verdadera justificada, dando la impresión de que el conocimiento es algo objetivo, absoluto y libre de contexto; cuando en realidad son los seres humanos los que sostienen y justifican las creencias⁴⁴. Nonaka, siguiendo a M. Polanyi, diferencia entre “conocimiento tácito”, de carácter subjetivo e individual; y “conocimiento explícito”, que por ser formal y sistemático puede ser fácilmente compartido. El movimiento del conocimiento tácito al conocimiento explícito constituye el punto de partida de su propuesta, lo que significa que el proceso es visto como un proceso social continuo de validación de la verdad⁴⁵.

Dentro de este proceso, identifica cuatro patrones básicos para crear conocimiento, que conforman las cuatro etapas de la “espiral del conocimiento”, que se conoce como SECI (Socialización –Tácito a Tácito–, Externalización –Tácito a Explícito–, Combinación –Explícito a Explícito–, Internacionalización –Explícito a Tácito–).

A través de la espiral SECI, continuamente en movimiento, una empresa puede construir una capacidad de síntesis de conocimiento para perseguir tanto la creatividad como la eficiencia⁴⁶, permitiendo que la creación de conocimiento pueda ser considerada como una síntesis de subjetividad y objetividad⁴⁷. El interés de Nonaka era comprender cómo las empresas desarrollan productos y servicios innovadores aprovechando el poder de la creación de conocimiento. Sin embargo, el estudio profundo de los procesos organizativos lo lleva a reconocer la importancia de la agencia humana. En su obra maestra *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, presenta el proceso de dirección como un arte⁴⁸, enfatizando el dinamismo en las organizaciones. Se observa en este trabajo una maduración de su pensamiento, y en especial la influencia de Aristóteles, puesta de manifiesto en el desarrollo de su liderazgo prudencial (*phronetic leadership*).

42 Nonaka, I. (1991), p. 14.

43 Nonaka, I.; Toyama, R. y Konno, N. (2000); Nonaka, I. y Toyama, R. (2007).

44 Nonaka, I. y Toyama, R. (2007a), p. 15.

45 Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995).

46 Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995).

47 Nonaka, I. y Toyama, R. (2007a).

48 Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008), p. 3.

Afirma Nonaka que en un entorno en constante cambio, la capacidad práctica de hacer juicios de valor en cada situación particular en relación con los demás es necesaria para crear una ventaja competitiva sostenible⁴⁹. Aristóteles llamó a esta habilidad *phronesis*, que a menudo se traduce como prudencia, sabiduría práctica o racionalidad práctica⁵⁰. Desde esta perspectiva, el líder utiliza su sentido de los detalles para “ver” o “sentir” los problemas de sus organizaciones dentro de las limitaciones locales y desarrollar planes exitosos para resolverlos. En la toma de decisiones, los líderes deben ser capaces de sintetizar el conocimiento contextual acumulado a través de la experiencia, con el conocimiento universal adquirido a través de la formación intelectual o científica⁵¹. Para caracterizar la *phronesis* en el contexto organizacional, Nonaka propone una serie de habilidades que tienen que ver con la capacidad de reconocer el bien, la verdad y la belleza en una situación particular, de comunicarlo, contextualizarlo y relacionarlo con el bien común de la organización⁵².

Nonaka ofrece algunas recomendaciones para fomentar la *phronesis* colectiva. Primero sugiere alentar a los miembros de la organización a pensar en el bien esencial en sus actividades diarias. Deben estar constantemente haciendo la pregunta “¿qué es lo bueno?” En cada actividad que realizan. Sin embargo, más que individual, “lo bueno” es social⁵³.

A continuación, sugiere propiciar el *ba* –palabra japonesa que significa “lugar” y que se define como un contexto compartido en movimiento, que propicia la creación de conocimiento al permitir que la subjetividad individual se vuelva intersubjetividad⁵⁴– para construir confianza mutua y empatía. Al mismo tiempo, perseguir la esencia de las cosas debería convertirse en un hábito, una rutina organizacional que permita a las personas ver las cosas en un contexto más amplio, en lugar de verlas aisladas unas de otras. Otra rutina debe ser ejercer el silogismo práctico en el que se empieza a decidir con intención el curso de acción.

Además del comportamiento organizacional, las vivencias humanas que suponen grandes desafíos, adversidad o fracaso ayudan a desarrollar la *phronesis*. Por lo tanto, Nonaka también sugiere aprovechar estas oportunidades, así

49 Nonaka, I.; Toyama, R. e Hirata, T. (2008).

50 Nonaka, I. y Toyama, R. (2007b), p. 372.

51 Nonaka, I.; Toyama, R. y Peltokorpi, V. (2011b), pp. 464-645.

52 Nonaka, I.; Toyama, R. y Peltokorpi, V. (2011b); Nonaka, I. y Toyama, R. (2007b).

53 Nonaka, I.; Toyama, R. y Peltokorpi, V. (2011b), p. 468.

54 Nonaka, I. y Toyama, R. (2007a), p. 22.

como el ejemplo de personas sobresalientes, que han logrado trascender éticamente. El liderazgo sólo puede aprenderse a través de la práctica y los modelos que muestran esta forma de pensar y hacer: “la gente aprende a actuar con *phronesis* interactuando con otros y observando el comportamiento de los demás en la práctica”⁵⁵. De la misma manera, también es necesario proporcionar una experiencia estética y cultural: “especialmente importantes son las experiencias estéticas y una cultura de la filosofía, la historia, la literatura y las artes, que fomentan la comprensión de situaciones históricas y sociales”⁵⁶. Por último, pero no menos importante, los sistemas de evaluación y recompensa deben promover la creación y el intercambio de conocimientos⁵⁷.

La evolución intelectual de Mintzberg y Nonaka, impulsada inicialmente en ambos casos por una comprensión de la realidad empresarial en su dimensión objetiva, es decir, orientada a resultados meramente pragmáticos, resulta de gran ayuda para comprender la verdadera naturaleza de las organizaciones y del trabajo directivo. Esto nos lleva necesariamente a la consideración de elementos epistemológicos, antropológicos y éticos. La “gestión de la información” en las organizaciones no puede realizarse de cara a unos ciertos fines dados o a resultados externos, sino que compromete a sus miembros intrínsecamente en una “espiral de mejora” que es lo propio de la ética⁵⁸. Concluye con acierto Nonaka: “cuando se persigue incansablemente la excelencia como forma de vida, el conocimiento se convierte en sabiduría. La gestión de las empresas en la economía del conocimiento debe basarse en la sabiduría”⁵⁹.

III. LA DIRECCIÓN COMO PRÁCTICA: MACINTYRE Y LA VUELTA A ARISTÓTELES

En el último cuarto del siglo XX, el filósofo escocés Alasdair MacIntyre inició lo que hoy se podría considerar una revolución en el campo de la ética, en especial, de la ética profesional. La publicación de *Tras la virtud* en 1981⁶⁰ significó una revalorización de la corriente ética centrada en la virtud, de rai-gambre aristotélica, al expresar una crítica al proyecto ético moderno de la

55 Nonaka, I.; Toyama, R. y Peltokorpi, V. (2011b), p. 471.

56 Nonaka, I.; Toyama, R. y Peltokorpi, V. (2011b), p. 472.

57 Nonaka, I.; Toyama, R. y Peltokorpi, V. (2011b), p. 473.

58 Fariñas, G. (2015).

59 Nonaka, I.; Toyama, R. y Peltokorpi, V. (2011b), p. 474.

60 MacIntyre, A. (2007).

Ilustración –concretamente, a las propuestas morales de Hume, Smith y Kant, aunque también las de Kierkegaard, Moore y otros–⁶¹. El proyecto moderno –según MacIntyre– se agota con Nietzsche⁶², considerado el último representante del individualismo liberal. Por eso este autor propone una recuperación de la ética aristotélica y de la dimensión narrativa de la vida, resaltando así la importancia de la historia y la antropología en la filosofía moral, así como de la noción de tradición.

Esta rehabilitación de la filosofía aristotélica sitúa a las virtudes en el centro de la vida social, y por ende, de las organizaciones. La visión que MacIntyre tiene de los negocios es más bien pesimista⁶³, en gran parte por su simpatía con el marxismo en el pasado. Sin embargo, no deja de ser esperanzadora, pues su objetivo fundamental es ampliar el concepto de razón práctica, que en la configuración moderna de las organizaciones ha sido reducida a mera racionalidad instrumental: “la racionalidad burocrática es la racionalidad de unir medios y fines económica y eficientemente”⁶⁴. Esta propuesta se apoya en tres elementos: la idea de una *práctica*, un *orden narrativo* de la vida humana y una *tradición moral*.

Una práctica es “cualquier forma coherente y compleja de actividad humana cooperativa socialmente establecida, a través de la cual se alcanzan bienes internos a dicha forma de actividad”⁶⁵. Implica bienes externos –también llamados *de la eficiencia*– y bienes internos –o *de excelencia*–. A diferencia de los bienes externos, el logro de bienes internos supone un bien común para la comunidad en cuyo seno la práctica se lleva a cabo, así como el desarrollo de una virtud en quien la realiza. “La riqueza material surge, en último término, de esa riqueza inmaterial, pero patente: la donación y el mutuo servicio que son elementos constitutivos de toda comunidad”⁶⁶. MacIntyre considera de suma importancia el desarrollo de virtudes, pues, sin ellas, las prácticas no podrían resistir el poder corruptor de las instituciones⁶⁷.

La noción de orden narrativo es consecuencia de la fragmentación vital que se produjo en la modernidad, de la que Max Weber realiza un brillante

61 MacIntyre, A. (1988), (1990), (1999).

62 MacIntyre, A. (2007), cap. 9.

63 Beadle, R. y Moore, G. (2006).

64 MacIntyre, A. (2007), p. 25; Weber, M. (1992).

65 MacIntyre, A. (2007), p. 187.

66 Martínez Echevarría, M.A. (2013), p. 165.

67 MacIntyre, A. (2007), p. 194.

diagnóstico⁶⁸. Al situar la acción de una persona en un conjunto de historias narrativas, no solo dicha acción adquiere sentido sino que también se resalta su sentido histórico. La misma identidad personal se configura en esta narración⁶⁹. Asimismo la unidad permite ordenar los bienes y comprender el propósito y contenido de las virtudes. Por su parte, la tradición se construye por la pertenencia del hombre a distintas comunidades, es decir, a través de la coincidencia entre su identidad histórica y social. Estas relaciones, que influyen en las prácticas, vinculan las virtudes con el pasado y futuro de una comunidad, es decir, con su tradición. Las tradiciones vivas continúan las diferentes narrativas, continuamente en diálogo con los bienes que se han propuesto alcanzar. En última instancia, es el ejercicio de las virtudes lo que mantiene viva una tradición.

Así, quedan planteados tres elementos fundamentales que deben estar presente en toda ética: bienes, normas y virtudes⁷⁰. El primero se refiere al aspecto teleológico de la acción humana, es decir, la ordenación al fin: “es en actividades tan elementales como las que sustentan y preservan la vida de un individuo, tan biológicamente universales como las que provienen de las relaciones familiares y de parentesco, y tan ilimitadas como las que proporciona a uno la educación inicial en las artes productivas, prácticas y teóricas, donde el individuo se descubre a sí mismo inevitablemente como un ser que se erige según normas hacia fines que son, en tanto que fines, reconocidos como bienes”⁷¹. Precisamente por su relación con las inclinaciones naturales, estos bienes están recogidos en los preceptos de la ley natural. Hay una conexión entre las inclinaciones naturales y los preceptos, ya que “cuando descubro que mi vida, como hecho biológico y social, está parcialmente ordenada por regularidades que expresan aquellas tendencias primarias hacia fines particulares, entonces soy capaz, al dirigir autoconscientemente mis actividades a aquellos fines, de hacerlos míos por segunda vez y de una manera nueva, y si he entendido mi propia naturaleza, hacerlo así será racional para mí”⁷². Son entonces los “bienes reglados” (por los preceptos de la ley natural) quienes guían el desarrollo de las virtudes.

Dichos fines se hacen operativos a través de *formas cooperativas de actividad* que permitan a sus participantes la búsqueda de la excelencia, a la vez que

68 Weber, M. (2008); Scalzo, G. (2012).

69 González Pérez, J. (2006), p. 81.

70 MacIntyre, A. (1991), (2010).

71 MacIntyre, A. (1991), p. 66.

72 MacIntyre, A. (1991), p. 66.

los fines propios de tal actividad. Es por tanto, un imperativo que la empresa sea una de tales formas cooperativas, pues “a pesar de todo, la empresa sigue siendo una de las pocas vías que por su propia naturaleza permanece abierta para lograr un nuevo y más amplio sentido de la acción humana, un modo mejor y más justo de organizar la sociedad, a partir de un enfoque humanista de realidades tan importantes como el trabajo y la creación de propiedad y riqueza en común”⁷³.

El desarrollo de las virtudes en el seno de una práctica es imposible sin la recuperación del sentido clásico de la prudencia. Aristóteles define esta virtud como “un hábito práctico verdadero, acompañado de razón, sobre las cosas buenas y malas para el hombre”⁷⁴. La prudencia es una cualidad que perfecciona la razón práctica intrínsecamente y, por lo tanto, una virtud intelectual, aunque tiene la particularidad de que, siendo una virtud intelectual, adquiere un carácter moral al permitir que puedan ejercitarse las virtudes del carácter⁷⁵. En efecto, la prudencia es la virtud rectora (*auriga virtutum*) de la vida humana, que le permite al hombre descubrir el bien para alcanzar la felicidad. La primacía de la prudencia sobre las demás virtudes descansa sobre las raíces fundamentales de la filosofía clásica⁷⁶.

Aristóteles distingue entre las cosas que no pueden ser de otra manera y las que sí admiten diversos modos de ser⁷⁷. Al primer grupo pertenece la ciencia o el conocimiento teórico, mientras que la actividad práctica y la técnica pertenecen al segundo. Recordemos que éstos son los tres tipos de actividad humana (*energeia*) que señala Aristóteles: la contemplación (*theôria*), la acción (*praxis*) y la producción (*poiêsis*), cada una de ellas gobernada por una clase diferente de excelencia racional⁷⁸. Así, la primera se rige por la razón teórica (*sophia*), cuyo fin es especulativo: la contemplación de la verdad, una actividad necesaria; la acción por la razón práctica (*phronêsis* o prudencia), que permite deliberar sobre las propias acciones y ordenarlas a la propia perfección; y, por último, la producción por la razón técnica (*technê*) que, al igual que la anterior, es contingente, pero, a diferencia de ella, opera en el plano de los medios⁷⁹.

73 Martínez Echevarría, M.A. (2013), p. 161.

74 EN 1140b.

75 Scalzo, G. y Alford, H. (2016).

76 Sellés, J. F. (1999), (2000).

77 EN 1140.

78 Murphy, J. (1993).

79 Scalzo, G. (2013), p. 154.

De lo anterior se deduce que el campo propio de la dirección está más en ese marco de cosas que pueden ser de maneras distintas. Es decir, que no puede ser una ciencia. No sólo por la vía de los hechos –el fracaso de la *administración científica*–, sino también por la precisión antes mencionada: si la ciencia trata sobre cosas que no pueden ser de otra manera, y la dirección trata fundamentalmente sobre cosas que pueden ser de formas tan distintas, la dirección no puede abordarse desde una perspectiva científica. Por diferentes razones que no viene al caso analizar, las disciplinas enmarcadas en lo que se ha dado a conocer como “ciencias empresariales” –un fenómeno relativamente nuevo, pues surge a principios del siglo XX– han cometido este error metodológico y epistemológico, en su pretensión de convertirse en un tipo de conocimiento respetable.

Podemos entonces enmarcar a la dirección en el campo de lo contingente, es decir, en las cosas que pueden ser de distintas maneras. Siguiendo a Aristóteles, hay dos modos diferentes de hacer, de acuerdo con dos teleologías diferentes, es decir sus fines⁸⁰: en el primero interesa el resultado externo, es lo propio del “hacer” (esta distinción es quizá más clara en otros idiomas: *facere*, *making*, *poiêsis*); y otro en el que interesa la perfección propia del agente, es decir, en el que la acción en sí misma es fin, y es lo propio del “actuar” (*agere*, *doing*, *praxis*). El primero es un hábito productivo, que lleva a hacer cosas útiles o bellas, en el plano de lo factible, y ahí entra el arte (*ars* es la traducción latina de *technê*). El segundo, por su parte es un hábito práctico verdadero, sobre lo bueno y provechoso específicamente para el propio hombre, para su vivir bien, y es ahí donde actúa la prudencia: un hábito práctico verdadero, acompañado de razón, que exige deliberar acertadamente sobre lo bueno y provechoso para el hombre, no sólo parcialmente, sino para el bien vivir en general⁸¹.

¿Es entonces la dirección un arte? En sentido estricto, tal como lo acabamos de definir, no lo es, pues eso implicaría aceptar que no interesa la dimensión ética. No olvidemos que aunque esta dimensión tiene una perfección propia –la *technê*– su fin propio es el producto. Por ejemplo, es sabido que el poeta francés Alfredo de Musset tenía una gran adicción a la bebida, y aunque esta circunstancia probablemente cuestione su perfección desde el punto de vista moral –es decir, en cuanto *praxis*– no quita mérito a sus poemas –la dimensión poiética–. Sin embargo, en sentido amplio, que es el que se suele uti-

80 EN 1140a.

81 EN 1140b.

lizar de manera corriente, en este caso para oponerse a la visión científica o racionalista, se podría decir que la dirección ciertamente tiene un componente artístico. Carlos Llano hace referencia a ello cuando menciona que lo “artístico” tiene que ver con la parte subjetiva del hombre, y lo técnico, con lo objetivo. Lo artesanal estaría en el punto medio. Lo que quiere decir Llano es que la acción directiva es más “arte” que técnica, pero para resaltar el sentido de la prudencia. La dirección es para él fundamentalmente dirección de personas, lograr que otros hombres hagan ciertas cosas y que, además, quieran hacerlas⁸², es decir, convocar a la participación libre en un proyecto común.

La prudencia se desarrolla a través de la educación en el seno de una comunidad y la experiencia, a través de la participación en una práctica, pues dicho aprendizaje no es teórico sino práctico, se da en la deliberación y la acción. De ahí que, como intuyeron Mintzberg y Nonaka, la empresa ofrezca un excelente contexto para el desarrollo de una práctica. Según Aristóteles, las virtudes intelectuales se incrementan con la educación, mientras que las morales, con la costumbre o repetición de actos semejantes precedidos de elección reflexiva⁸³. La prudencia perfecciona la capacidad de deliberación sobre aquello que contribuye a la felicidad, pues “la prudencia recae sobre lo que es justo, bello y útil para el hombre”⁸⁴.

Según Carlos Llano, los actos propios de la acción directiva son tres: el diagnóstico, que significa saber cómo están las cosas; la decisión, que implica determinar la finalidad; y el mando o el imperio que es llevar a cabo lo decidido después del diagnóstico⁸⁵. Obsérvese que el imperio es el acto cognoscitivo cuyo hábito perfectivo es la prudencia⁸⁶. La prudencia se da en la acción y en las cosas particulares. Lo propio del hombre prudente es deliberar bien, es decir, decidir bien⁸⁷. Este es uno de los puntos débiles de Mintzberg, quien no profundiza en la importancia de la decisión directiva, por carecer de una concepción antropológica de mayor alcance. Su propuesta se relaciona más con lograr equilibrios –con administrar la caótica realidad del mundo de la dirección– y menos con tomar decisiones correctas, decisiones que principalmente perfeccionen al decisor y a las personas en juego. Esta visión es propia de los teóricos que tienen una concepción dinámica y procesual, pero que pre-

82 Llano, C. (2010), pp. 14-16.

83 EN III, 2, 3.

84 EN 1143b.

85 Llano, C. (2010), pp. 16-17.

86 Scalzo, G. y Alford, H (2016); Llano, C. (2006), p. 99.

87 EN 1141b.

fieren evitar tomar postura en materia ética, buscando por tanto equilibrios homeostáticos, como si el hombre fuera un agente ultraestable, que en lugar de transformar el entorno, se adapta a él de manera dinámica pero reactiva⁸⁸.

Sin embargo, Mintzberg, al hablar de aprendizaje basado en la experiencia se está refiriendo en cierta forma a las partes *cuasi integrales* de la prudencia –a saber, la memoria y la providencia–⁸⁹. Como explica Tomás de Aquino, el hombre prudente debe conocer los principios universales y los objetos particulares sobre los que se va a desarrollar la acción⁹⁰ y es a eso a lo que Mintzberg denomina artesanía.

Aristóteles nos recuerda que “es propio del hombre instruido buscar la exactitud en cada materia en la medida en que lo admite la naturaleza del asunto” (EN 1094b). La prudencia actúa ante “lo oscuro” y “lo confuso”, sabiendo de antemano que no existen “soluciones ideales”, sino que, como señala Carlos Llano, el hilo conductor de la decisión directiva no es la verdad sino el acierto⁹¹.

Por su naturaleza práctica, la prudencia tiene que ver con tomar decisiones sensatas que parten de una serie de datos incompletos, en un contexto dinámico. La tarea directiva consistirá, pues, en seguir modelos razonables –no propiamente racionales– de toma de decisiones, dado un contexto, y con base en una experiencia que ha traído consigo un aprendizaje. Por lo mismo es importante cuidar el proceso de toma de decisiones; si se siguen buenos modelos, siempre podrán cometerse errores, pero seguramente se acertará más.

La dirección implica no solo la voluntad del director sino la injerencia de su voluntad sobre la de las otras personas, reconociendo que como tales, son agentes libres y perfectibles. Según Llano, la actuación del hombre a la manera de la técnica modificará el objeto, mientras que la actuación a la manera de la dirección modificará al sujeto, sin que pierda su autonomía ni su libertad⁹². Esto no es nada sencillo en la práctica, pero es posible, y para lograrlo es fundamental apelar a motivos trascendentes y que el director sea ejemplar⁹³.

88 Pérez López, J. A. (1991).

89 *STb*. II-II, q.48, a1; Sellés, J. F. (1999).

90 *STb*. II-II, q.47, a3.

91 Llano, C. (2006), p. 231.

92 Llano, C. (2006), p. 231.

93 Pérez López, J. A. (1993).

CONCLUSIONES

Comenzamos este trabajo indagando sobre la naturaleza del trabajo directivo, que ha estado sujeta a la tensión entre “ciencia y arte”, según se enfoque desde una perspectiva racionalista o romántica. A pesar de la brevedad y generalidad de este trabajo, nos hemos apoyado en el trabajo intelectual de tres autores: Mintzberg, Nonaka y MacIntyre, y especialmente en su evolución, como itinerario para avanzar en la reflexión sobre nuestro tema de interés. Esto nos llevó a resaltar algunos aspectos generales del trabajo directivo que de modo conclusivo quedan caracterizados en la concepción aristotélica de “práctica”. Tales elementos tienen que ver con la naturaleza contingente de la dirección; con la posibilidad de perfeccionamiento que supone para el agente, así como para las personas implicadas; con su dimensión comunitaria, histórica y libre; entre otros.

Considerar la dirección como una práctica, lejos de ser un ejercicio intelectual, tiene importantes implicaciones. En primer lugar porque permite superar la tensión entre pensamiento y acción. La prudencia, además de ser el hábito perfectivo de este tipo de actividad (*praxis*), es la única virtud intelectual cuyo objeto es moral, es decir, actúa como una especie de “puente” entre ambas dimensiones que permite conciliar el pensamiento con la acción. En cuanto hábito moral, perfecciona intrínsecamente al agente, es decir, agrega a la perfección propia de la operación –en este caso, lo que significa dirigir– la perfección propia del ser –la clase de persona en la que uno se convierte dirigiendo–. En otras palabras, un director que no se esfuerce por ser buena persona, fracasa como director. Sirva este ejemplo para graficar lo que queremos decir: si un director miente para obtener un beneficio, puede que *técnicamente* alcance sus objetivos, pero *prácticamente* empeora. Así, el reconocimiento de la naturaleza propia de la dirección o el *management* implica la aceptación de la superioridad de la teoría normativa para una comprensión más realista de la vida de las organizaciones y su contribución al desarrollo humano y social.

BIBLIOGRAFÍA

- Arrow, Kenneth J. (1962), “The Economic Implications of Learning by Doing”, *Review of Economic Studies*, vol. 29, n° 3, pp. 155-173.
- Aquino, Tomás de (2006), *Summa Theologiae*, Cambridge University Press, Cambridge. (*STh*)

Aristóteles (1988), *Ética a Nicómaco*, Traducción: Julio Pallí Bonet, Gredos, Madrid. (EN)

Aristóteles (1988), *Política*, Traducción: Manuela García Valdés, Gredos, Madrid. (Pol.)

Barnard, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.

Beadle, Ron y Moore, Geoff (2006), "MacIntyre on Virtue and Organization", *Organization Studies*, vol. 27, n° 3, pp. 323-340.

Bennis, Warren G. (1967), "The Coming Death of Bureaucracy", *Management Review*, vol. 56, n° 3, pp.19-25.

Bennis, Warren G. y Philipe Slatter (1968), *The Temporary Society*, Harper and Row, Nueva York.

Chia, Robert (2004), "Strategy-as-Practice: Reflections on the Research Agenda", *European Management Review*, vol. 1, n° 1, pp. 29-34.

Collins, James (2001), *Good to Great*, Harper Business, Nueva York.

Dawson, David y Bartholomew, Craig (2003), "Virtues, Managers and Business People: Finding a Place for MacIntyre in a Business Context", *Journal of Business Ethics*, vol. 48, pp. 127-138.

Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, Nueva York.

Drucker, Peter F. (1969), *El ejecutivo eficaz*, Editorial Sudamericana S.A., Buenos Aires.

Drucker, Peter F. (1983), *El cambiante mundo del directivo*, Grijalbo, Barcelona.

Drucker, Peter F. (1993), *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, Harper Collins, Nueva York.

Drucker, Peter F. (1995), *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires.

Drucker, Peter F. (2002), *Escritos fundamentales. Tomo 1. El individuo*, Sudamericana, Buenos Aires.

Drucker, Peter F. (2002), *Escritos fundamentales. Tomo 2. El Management*, Sudamericana, Buenos Aires.

Fayol, Henri (1991), *Administración industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires.

Fariñas, Guillermo (2015), “La vuelta a la phronesis aristotélica en la teoría y la práctica de la empresa creadora de conocimiento de Ikujiro Nonaka”, *Empresa y Humanismo*, vol. 18 n°1, 41-80.

Fariñas, Guillermo (2011), *Ikujiro Nonaka y la teoría procesal de la empresa basada en el conocimiento. Una aproximación cognitiva*, Tesis doctoral. Universidad de Navarra, Instituto Empresa y Humanismo. Pamplona.

Ghoshal, Sumantra (2005), “Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices”, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, n° 1, pp. 75-91.

Goleman, Daniel (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, Nueva York.

Goleman, Daniel (2013), *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*, Ediciones B, Barcelona.

González Pérez, Juan (2006) *Una biografía intelectual de Alasdair MacIntyre*, Cuadernos Empresa y Humanismo, n° 97, Pamplona.

Hill, Linda A. (2003), *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, Harvard Business School Press, Boston.

Llano, Alejandro (1988), *La nueva sensibilidad*, Espasa Calpe, Madrid,.

Llano, Carlos (1996), *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, Universidad Panamericana, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, México D.F..

Llano, Carlos (2000), *La amistad en la empresa*, Instituto Panamericano de Alta de Alta Dirección de Empresas y Fondo de Cultura Económica, México D.F..

Llano, Carlos (2004), *Humildad y Liderazgo: ¿Necesita el empresario ser humilde?*, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, Ediciones Ruz, México D.F.

Llano, Carlos (2006), *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México.

Llano, Carlos (2010), *Ser del hombre y hacer de la organización*, Ediciones Ruz, México.

MacIntyre, Alasdair (1967), *A Short History of Ethics*, Routledge & Kegan Paul, Londres.

MacIntyre, Alasdair (2007), *After Virtue*, Duckworth, Londres.

MacIntyre, Alasdair (1988), *Whose Justice? Which Rationality?*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana.

MacIntyre, Alasdair (1990), *Three Rival Versions of Moral Enquiry. Encyclopedia, Genealogy, and Tradition*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana.

MacIntyre, Alasdair (1991), *Persona corriente y Filosofía moral: reglas, virtudes y bienes*, Conferencia pronunciada el 24 de enero de 1991 en la Universidad de Dallas, The Marquette University Press, Dallas.

MacIntyre, Alasdair (1999), *Dependent Rational Animals: Why Human Beings Need the Virtues*, Open Court, Chicago y La Salle.

MacIntyre, Alasdair (2010), *The Irrelevance of Ethics*, Cambridge Science & Human Dimension Project and Prospect Lecture, Cambridge.

March, James G. y Hebert A. Simon (1958), *Organizations*, Wiley, Nueva York.

Martínez Echevarría, Miguel Alfonso (2005), *Dirigir empresas: de la teoría a la realidad*, EIUNSA, Madrid.

Martínez Echevarría, Miguel Alfonso (2013) “Filosofar con el martillo o con la empresa”, *Humanizar emprendiendo: Homenaje a Rafael Alvira*, Cuadernos Empresa y Humanismo, n° 123, pp. 153-171

Mintzberg, Henry (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row Publishers, New York, Evanston, San Francisco, Londres.

Mintzberg, Henry (1991), *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos, Madrid.

Mintzberg, Henry (2005), *Directivos, no MBA's*, Deusto S.A. Ed., Barcelona, Deusto.

Mintzberg, Henry (2009a), *Managing*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.

Mintzberg, Henry (2009b), “Building Companies as Communities”, *Harvard Business Review*, vol. 87, n° 7/8, pp. 140-143.

Mintzberg, Henry (2013), *Simply Managing*, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco

Moore, Geoff (2002), "On the Implications of the Practice-Institution Distinction: MacIntyre and the Application of Modern Virtue Ethics to Business", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 1, 19-32.

Moore, Geoff (2005), "Humanizing Business: A Modern Virtue Ethics Approach", *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, n° 2, pp. 237-255.

Murphy, James (1993), *The Moral Economy of Labor. Aristotelian Themes in Economic Theory*, Yale University Press, New Heaven y Londres.

Nonaka, Ikujiro (1991), "The Knowledge-creating Company", *Harvard of Business Review*, vol. 69, n° 6, pp. 96-104.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995), *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, Nueva York.

Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko y Konno, Noboru (2000), "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, vol. 33, n° 1, pp. 5-34.

Nonaka, Ikujiro y Peltokorpy, Vesa (2006), "Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: a Review of 20 Top Articles", *Knowledge and Process Management*, vol. 13, n° 2, pp. 73-82.

Nonaka, Ikujiro y Toyama, Ryoko (2007a), "Why Do Firms Differ? The Theory of Knowledge-Creating Firm", en Ichijo, Kazuo y Nonaka, Ikujiro (eds.), *Knowledge Creation and Management, New Challenges for Managers*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 13-31.

Nonaka, Ikujiro y Toyama, Ryoko (2007b), "Strategic Management as Distributed Practical Wisdom (Phronesis)", *Industrial and Corporate Change*, vol. 16, n° 3, pp. 371-394.

Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko y Hirata, Toru (2008), *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-based Firm*, Basingstoke England, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (2011a), "The Wise Leader. How CEOs can Learn Practical Wisdom to Help them do What's Right for their Companies and Society", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 5, pp. 58-67.

Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko y Peltokorpi, Vesa (2011b), "The Distributed and Dynamic Dimensions of Human Capital", en Burton-Jones, Alan

y Spender, J.C., *The Oxford Handbook of Human Capital*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 459-476.

Pérez López, Juan Antonio (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*, Rialp, Madrid.

Pérez López, Juan Antonio (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Peters, Thomas J. (1998), *El círculo de la innovación*, Atlántida, Buenos Aires.

Peters, Thomas J. (2005), *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*, Ed. Deusto, Barcelona.

Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishers, Nueva York.

Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1999), *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México.

Porter, Michael E. (1987), “Corporate Strategy: the Stage of Strategic Thinking”, *The Economist*, 23 de mayo, pp. 21-28.

Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2011), “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 3, pp. 1-17.

Scalzo, Germán (2012), *La racionalidad en Max Weber*, Cuaderno Empresa y Humanismo, n° 118.

Scalzo, Germán (2013), “Fundamentos epistemológicos de la relación entre ética y finanzas”, *Finance and the Common Good (Financial Ethics Review, Observatoire de la Finance)*, n° 40-41, pp. 148-161.

Scalzo, Germán y Alford, Helen (2016), “Prudence as Part of a World-view: Historical and Conceptual Dimensions”, en Akrivou, Kleio y Sison, Alejo J. G. (eds.), *The Challenges of Capitalism for Virtue Ethics and the Common Good. Interdisciplinary Perspectives*, Edward Elgar, Aldershot, pp. 254-271.

Sellés, Juan Fernando (1999), “La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino”, *Cuadernos de Anuario Filosófico*, n° 90, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Sellés, Juan Fernando (2000), “Razón teórica y Razón práctica según Tomás de Aquino”, *Cuadernos de Anuario Filosófico*, n° 101, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Simon, Herbert A. (1965), *The Shape of Automation*, Harper & Row, Nueva York.

Simon, Herbert A. (1987), “Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion”, *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 1, pp. 57-64.

Sison, Alejo (2016), “Revisiting the Common Good of the Firm”, en Akrivou, Kreio y Sison, Alejo J. G. (eds.) *The Challenges of Capitalism for Virtue Ethics and the Common Good. Interdisciplinary Perspectives*, Edward Elgar, Aldershot, pp. 96-130.

Sison, Alejo y Fontrodona, Joan (2012), ‘The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Thomistic Tradition’, *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, n° 2, pp. 211-46.

Stewart, Rosemay (1979), “Managerial Agendas: Reactive or Proactive?”, *Organizational Dynamics*, vol. 8, n° 2, pp. 34-47.

Taylor, Frederik (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, Nueva York.

Weber, Max (2008), *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Edición crítica de Francisco Gil Villegas M., Fondo de Cultura Económica, México.

Weber, Max (1992), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

RECENSIONES

