Instituto de dirección y organización de empresa
UNIVERSIDAD DE ALCALA

Documentos a debate

Universidad de Alcalá

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 78 noviembre 2016

Prof. Dr. Norbert Thom- Universidad de Berna

DIRECTIVOS CON ÉXITO- *Aspectos Generales y Específicos*

El desarrollo de la capacidad directiva constituye una preocupación constante, ya que de ella depende tanto el crecimiento de la economía como la sostenibilidad de la Sociedad. Es la clave del desarrollo de las personas tanto en cada una de las empresas y organizaciones como en el bienestar de una Sociedad. Pero no todas las organizaciones e instituciones están orientadas al logro del beneficio, sino que una parte importante de las organizaciones actúan como Instituciones *"non-profit"*, así como Asociaciones y actividades de la Administración Pública. El Prof. Norbert Thom, experto en este ámbito de organizaciones presenta en esta contribución cómo debe configurarse y desarrollarse la persona del directivo en estas organizaciones *"non-profit"* y cómo debe formarse a los directivos de las Asociaciones y ámbitos de la Administración Pública.

ÉXITO Y RESPONSABILIDAD DIRECTIVA.

El éxito directivo se puede describir de manera relativamente sencilla de forma general. Se trata de *locomoción* y *cohesión*. Con la *locomoción* se interpreta el logro de los objetivos, la forma con la que se llega al momento de la realización de estos objetivos. El directivo tiene que orientar a las personas que dirige en la correspondiente relevante unidad organizativa para que se alcancen los objetivos perseguidos. A este respecto debe considerarse que son muy diferentes los objetivos en una organización no orientada al beneficio con respecto a una organización orientada al mismo y según el nivel jerárquico de los distintos grupos de dirección se puede tratar de objetivos estratégicos o bien de objetivos operativos. Con *cohesión* se quiere señalar la coherencia interna entre las personas dirigidas. ¿Se apoyan mutuamente, configuran conjuntamente sus fuerzas (competencias, capacidades), están motivadas, realizan con compromiso los objetivos previstos, unidos en el respeto mutuo y confianza?

Si se valoran los estatutos de las Asociaciones con respecto a los directivos[1] se aprecian generalmente dos aspectos que se adscriben de manera generalizada a este círculo de personas: la asunción de iniciativa propia (no se esperan prescripciones o instrucciones de "arriba", esto es, por parte de estancias superiores), así como la percepción de la responsabilidad.

A continuación se va a tratar principalmente sobre la responsabilidad específica de los directivos.

Una de las características de todo directivo consiste en que no asumen solamente la responsabilidad en la ejecución de su propia actuación -como toda persona-, sino que también tienen que asumir la responsabilidad de dirección de aquellas personas que de él dependen. Aquí se ha establecido un marco que es aceptado por los representantes de la disciplina de la dirección[2:]

- Un directivo tiene, en primer lugar la *responsabilidad de fijar los objetivos*. Lo cual tiene que ver, de manera directa, con la mención que anteriormente se ha hecho de la *función de locomoción.* Se trata de aclarar y fijar los objetivos *(situaciones buscadas).* La fijación de los objetivos se realiza en el marco de un proceso continuo que va desde la fijación impuesta de los objetivos hasta la asunción de los acuerdos sobre los objetivos. Al final surgen objetivos vinculantes que deben orientar la acción conjunta. La disciplina del management ha concretado en las últimas seis décadas el concepto de *management por objetivos (MBO)* y lo ha perfilado. Por lo tanto, también es parte de la responsabilidad directiva revisar a tiempo los objetivos no alcanzables. Pero esto es el caso excepcional.

- El siguiente componente de la responsabilidad directiva es la *responsabilidad de la organización*. El directivo tiene que aclarar cuáles son las reglas del juego en la división del trabajo y la coordinación que debe realizarse en el cumplimiento de las tareas que tienen que asumir los miembros del grupo de la organización. En principio se trata de la fijación de las *tareas*, de las *competencias* (*poderes,* derechos de decisión) y de la *responsabilidad.* Este trío conceptual (AKV) tiene que encontrarse perfectamente sincronizado. Así, por ejemplo, nadie puede asumir la responsabilidad, si no tiene las competencias necesarias para la realización de su tarea. El directivo no tiene solamente que aclarar los tres elementos mencionados, tarea, competencia y responsabilidad (AKV), entre las personas que dirige sino también frente a las instancias superiores.

- El próximo paso para el directivo es precisar la *responsabilidad de la información*. Tiene que tener en cuenta cuáles son las informaciones que debe facilitar a las personas que tiene bajo su mando (por ejemplo, sobre todo, la información que sea relevante para alcanzar los objetivos; realizar una situación cambiante, etc.) y definir todo aquello de lo que deben informarle las personas que colaboran en su organización. Se trata, por lo tanto, de procesos de información activos *(yo informo)* y pasivos *(yo soy informado)*. Estos deben ser organizados de manera transparente (por ejemplo, canales de comunicación, contenidos, formas, motivos, ritmos).

- Debe dominar también el consenso sobre la *responsabilidad del control* como elemento básico de la responsabilidad directiva. El directivo debe examinar en el marco de una comparación entre lo que debe ser y lo que es, sobre si alcanza los objetivos fijados *(control de resultados)*, o si se han considerado los procedimientos, procesos, normas relevantes *(control de procedimientos)* y si los colaboradores respetan los principios de comportamiento derivados del *"leitbild"* y de los códigos de comportamientos especiales *(control de comportamientos),* con lo cual se cierra el círculo de los elementos básicos que son relevantes en nuestro contexto jurídico también son parte constitutiva de los *procesos de responsabilidad.*

- En cuanto a la importancia de la *responsabilidad del desarrollo de las personas,* existen diversos aspectos *que* se puede discutir. Pero al menos debe instruirse a las personas dirigidas de forma que

- puedan realizar sus tareas con las necesarias competencias técnicas *(capacidades).* En un amplio sentido se trata aquí de la parte influenciable por el directivo en cuanto al desarrollo del personal. Y ello en lo que afecta, por ejemplo, a la formación y a la capacitación del personal, la planificación de su trayectoria (incluyendo las sustituciones y también las sucesiones) y las bases de la información necesaria al efecto (por ejemplo, las entrevistas al personal, los perfiles de exigencias, los conocimientos del mercado de formación). Los colaboradores deben conocer la situación y deben estar motivados al objeto de alcanzar los objetivos. Sin responsabilidad sobre el desarrollo del personal no es posible lograr la función antes señalada de *cohesión.* Para el autor la responsabilidad del desarrollo de las personas constituye la característica más importante para enjuiciar la calidad de un directivo.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL DIRECTIVO-UN INTENTO DE CLASIFICACIÓN

La literatura especializada –tanto en cuanto a las publicaciones científicas como también a las numerosas obras de recomendación- destaca fundamentalmente capacidades, competencias y comportamientos como las características de un directivo con éxito. A la vista de este enorme contenido se trata de hacer aquí una reducción de la complejidad con la que se presenta la base de conocimientos disponibles en la literatura[3] e intento además exponer mis propias experiencias directivas (por ejemplo, en organizaciones *"non-profit"* desde 1980, mi actividad en los Consejos de Administración Suizos desde 1995) con el fin de reducir el catálogo de las características directivas a las cuatro exigencias principales que debe tener un directivo con éxito.

Dirección de procesos sociales

Dirigir es un proceso de interacción social. Esto queda claro si se reflexiona en torno a las dos funciones principales señaladas la *locomoción* y la *cohesión.* Con el fin de dirigir de manera eficiente estos procesos de interacción son necesarias determinadas capacidades.

Entre ellas debe considerarse, sin duda, la capacidad *para conectar* con las personas. Un contacto puramente virtual a través de medios electrónicos no es suficiente. El directivo con éxito tiene que dirigirse directamente a su personal, plantearle sus objetivos y comunicarle la fundamentación de su comportamiento y ofrecerles, si lo necesitan, tanto su asesoramiento como su coaching. Por lo demás, tiene que tener capacidad de cooperación, así como asumir las opiniones e ideas que tiene el personal, valorarlas adecuadamente e integrarlas en los procesos de decisión. La capacidad de integración es consiguientemente importante, ya que contribuye a percibir y solucionar los conflictos a tiempo. Los conflictos están siempre presentes en un sistema social y en el mejor de los casos hay que utilizarlos productivamente. Además, en cuanto a los procesos sociales de dirección, deben considerarse tanto la capacidad de configuración de equipos de trabajo como la comunicación. La capacidad de configurar equipo se deriva fundamentalmente de la *función de cohesión* y la capacidad de comunicación proviene de la responsabilidad de la información, tanto activa como pasiva.

Pensamiento y actuación sistemática

De un directivo se espera que perciba los aspectos comunes que se dan en las distintas situaciones. Para lo cual es necesario disponer de pensamiento analítico y una cierta capacidad de abstracción. Cuando los datos de que se disponen se combinan de otra forma se inicia ya la primera fase de la creatividad. Directivos relevantes comienzan con ello los procesos de innovación y trasformación para los que precisan siempre plantearse los riesgos calculables. En cualquiera de los casos se espera de un directivo que adopte las decisiones una vez disponga de la información sobre las actividades previas. En esta categoría de características (pensamiento y acción sistemática) se encuentran también la capacidad para solucionar los problemas, la capacidad de planificación y de organización. En cuanto a la planificación se trata de la percepción de situaciones futuras (por ejemplo, de distintos escenarios). Pero aquí no todo es racionalmente asumible. También la intuición y la emocionalidad contribuyen a la solución de los problemas completando la racionalidad[4]. La organización ya se ha mencionado anteriormente. El directivo tiene que deducir de los objetivos superiores las reglas para la distribución de las tareas y la coordinación en el grupo que dirige. Las reglas de la organización tienen que servir para alcanzar los objetivos previstos y no pueden convertirse en autoobjetivo. En la organización deben incluirse los *procesos de delegación*. Debe considerarse a este respecto siempre el trío conceptual que anteriormente se ha señalado de la *tarea,* la *competencia* y la *responsabilidad.*

ACTIVIDAD-ENERGÍA

Un directivo de éxito dispone constantemente de la fuerza de trabajo y de la automotivación necesaria, también en situaciones difíciles y complejas. En el mejor de los casos, incluso se incrementan, ya que la propia responsabilidad constituye un reto en tales constelaciones. Un buen directivo (el título formal como director/gerente/cabeza de equipo, etc. no es suficiente), se caracteriza fundamentalmente por una elevada autonomía. Utiliza, por consiguiente, su marco de competencias y no se inclina por una *"redelegación"* a las instancias superiores. Lo mejor es que las funciones asumidas sin presión puedan ser realizadas por otros miembros de la organización y que el directivo pueda fijarse nuevos objetivos y deducir nuevas tareas. Se debe reconocer como un alto valor que el directivo sondee nuevos caminos, así como cuando aprende nuevos procedimientos e implementa los mismos. Para alcanzar los objetivos necesita, capacidad de realización. Aquí no se trata de una mentalidad de codos. Pero los objetivos acordados no se pueden perder de vista y los puntos de vista propios deben ser defendidos frente a las dificultades. Estas últimas aparecen especialmente en los procesos de transformación e innovación. De la propia iniciativa y de la flexibilidad en la actuación pueden surgir también soluciones poco convencionales para los problemas existentes. . En su conjunto un buen directivo necesita mucha energía[5] para poder realizar la *función de locomoción,* especialmente cuando se abandonan los procesos de rutina.

CAPACIDAD DE EXPRESIÓN

Los trabajos de dirección consisten dominantemente en la comunicación. Estimada -también según las investigaciones empíricas realizadas- que este aspecto constituye el 80% del conjunto del trabajo. Sin comunicación no se pueden realizar ni las funciones de *locomoción* ni las funciones de *cohesión.* Por lo tanto, no es nada extraño que la capacidad de expresión verbal y escrita sean clave en el éxito de un directivo. Se trata en la mayoría de los casos no tanto de la brillantez retórica y estilística. Los mensajes tienen que ser muy claros por parte del emisor para el receptor y a la inversa. La comunicación se realiza en distintos niveles del lenguaje.

Puede ser, por ejemplo, en un lenguaje técnico, en un dialecto o en un lenguaje de alto nivel. Lo importante es que se desarrollen un conjunto de símbolos que puedan llevar a una mutua comprensión de los contenidos. Frecuentemente en la actividad diaria de la dirección está la contradicción de la *bonmot*: "la forma normal de comunicación es la confusión…". Si consigue un directivo convencer a los colaboradores a través de la palabra estos estarán en general dispuestos a asumir las propuestas de soluciones de estas personas independientemente de su poder formal y buscaran su consejo.

RELATIVIZACIÓN DE ACUERDO A LAS SITUACIONES ESPECÍFICAS

Las cuatro categorías determinantes mencionadas poseen un diferente valor en las distintas situaciones (por ejemplo, en las diferentes culturas nacionales, sectoriales y empresariales) para el éxito de un directivo. Lo mismo se puede decir de toda carrera profesional que tiene características específicas. Un directivo de la construcción o un comandante de la policía dirigen de otra manera que un Profesor Universitario o el gerente de una Asociación económica.

También la posición jerárquica de un directivo tiene impacto en el valor de cada una de estas características mencionadas. En general, en un nivel jerárquicamente superior en las grandes Instituciones se reduce la parte de las tareas técnicas y se incrementa la actividad puramente directiva. Las diferencias se producen también en el caso de que una Institución se encuentre en una situación de crisis, o que esté en una situación normal en el ámbito de su actividad.

Todas las situaciones mencionadas a título de ejemplo suponen una diferente ponderación de los factores determinantes de la dirección para el éxito. El autor mantiene, sin embargo, la tesis de que todas las características mencionadas en las cuatro categorías anteriormente citadas constituyen la exigencia mínima, para que un directivo pueda realizar a la larga las funciones de *locomoción* y de *cohesión* en su acción directiva.

El catálogo de las características directivas se puede naturalmente ampliar. De acuerdo con las épocas históricas en las que aparecen las publicaciones, siempre con nuevos conceptos y palabras (por ejemplo, inteligencia emocional, capacidad de management de los mercados, tolerancia de ambigüedad, etc). Cada una de éstas debe examinarse en las situaciones concretas y reducir su contenido principal a las cuatro categorías que anteriormente se han mencionado o bien considerarlas como una nueva característica (posiblemente solo en determinadas constelaciones).

A continuación vamos a dedicarnos fundamentalmente a las características que rigen las situaciones de dirección en las *"organizaciones non-profit".*

ALGUNOS ASPECTOS PARA EL DESARROLLO DE LOS DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES NON-PROFIT Y DE ASOCIACIONES

Como Profesor de Economía Empresarial aprende uno permanentemente durante un largo periodo de investigación a diferenciar claramente entre los distintos tipos de empresas y ello de manera muy cuidadosa. Así las empresas *"non-profit"* y las *"Asociaciones"* no pueden compararse con la dirección de empresas familiares, pequeñas o medianas dirigidas por sus propietarios o con una Oficina Departamental del Estado. El mundo de las *"non-profit"* presenta, a su vez, grandes variantes. Sin embargo, existen una serie de especifidades generales también en la literatura técnica se vive y también en la propia experiencia que trato de recoger aquí.

Continuamente se habla de las tensiones entre los actores honoríficos y los otros actores operativos[6]. Los Miembros honoríficos de los Consejos de Administración y los Presidentes tienen otras preferencias y otros niveles de información que los Gerentes principales. Lo cual debe aclararse en los Estatutos de Gobierno en cuanto afecta a las tareas, las competencias y las responsabilidades de los distintos participes. El concepto elegido por la VMI *(Verbandsmanagement Institut)* es la interacción cooperativa, que es lo que me parece más razonable, así como lo más adecuado en el ámbito de nuestra cultura y en nuestro espacio jurídico concreto. Para los actores participantes existe la capacidad para asumir conflictos y la capacidad de comunicar grandes exigencias. Se dispone de muy poco espacio para *"decisiones autoritarias",* que son posibles en una empresa pequeña 100% del propietario, como se puede ver frecuentemente. El Presidente de una Asociación se puede también ofrecer a asumir una función de *coach* y de *asesor* para el Gerente además de su papel puramente estatutario. Lo cual exige que disponga de una amplia base de poder. Además del poder formal *(legitimate power)* debe disponer también en este caso de competencias personales *(referent power)* y de competencias técnicas *(expert power).*

Las recientes investigaciones sobre el desarrollo del instrumentario del management en las Asociaciones y también en las empresas "non-profit[7]" demuestran que el concepto de desarrollo del personal (incluyendo la planificación de la carrera) está poco trabajado. Lo que constituye un defecto muy grave. Se demuestra que la responsabilidad sobre el desarrollo de las personas como parte de la responsabilidad del directivo no es la adecuada. Además se aprecia un déficit muy importante en cuanto a las competencias conceptuales. El desarrollo de personal constituye hoy "la principal disciplina" tanto en cuanto al número de las publicaciones especializadas como también con respecto a las estimaciones de las personas vinculadas a su dirección en el ámbito del management moderno de personal. Con la política del desarrollo de las personas se sitúa tanto al personal como a los propios directivos en una situación que les permite realizar en la actualidad y en el futuro aquellas tareas con las competencias adecuadas (por ejemplo, las competencias técnicas, de método y sociales).

Se enseñan al personal las posibilidades de desarrollo que implican, por ejemplo, si su trayectoria directiva, técnica o de proyectos corresponde a las aptitudes e inclinaciones de la persona. Entre ellas deben estar también, por ejemplo, la situación de sustitución o el problema de la regulación de la sucesión. Por último, se deben vincular las posibilidades de formación y los acuerdos concretos (en las entrevistas personales con el personal) con aquellos objetivos, por ejemplo, de una formación adicional y con las utilidades que conllevan tanto para el personal como para la parte empresarial. El desarrollo del personal tiene una importantísima función incentivadora. Permite la asunción de tareas complejas y puede, al mismo tiempo, contribuir a un incremento salarial. Cuando las empresas *"non-profit"* descuidan el tema del desarrollo del personal generan, sin duda, una desventaja muy importante en cuanto a su atractividad como empresa.

Muchas de las organizaciones *"non-profit"* y Asociaciones se acercan a su ciclo de vida de la fase de madurez o, incluso, la han rebasado. Las tendencias burocratizantes se deslizan en este proceso o etapa. En este caso se deben plantear medidas de revitalización. En la literatura del management se habla, por lo tanto, de procesos de transformación y de

innovación. A veces suena también la llamada: a asumir, más el espíritu empresarial. En la realidad las organizaciones *"non-profit"* y las *"asociaciones"* pueden recurrir aquí a una abundante experiencia de otros tipos de empresas, para adaptarlo según las necesidades propias. Un empresariado puro, tal como se realiza en una empresa privada, apenas es realizable en estas empresas. Pero en cualquiera de los casos todo directivo responsable debe plantearse las preguntas siguientes:

- ¿realizamos verdaderamente nuestro objetivo como Institución?
- ¿tenemos una visión sobre el futuro desarrollo o lo amasamos nosotros en torno a un presupuesto para continuar?
- ¿Se plantean grandes o pequeñas modificaciones en nuestros servicios *(productos),* en los procesos internos *(procedimientos)* o en el *ámbito humano* de nuestra institución?
- ¿Cuáles son aquellas actividades que se deben analizar para plantearse las cuestiones de mantenerlas o para rechazarlas?
-

Para responder a estas cuestiones se dispone de un amplio instrumentario: que va desde el "management de ideas", a los "procesos de mejora continua", de acuerdo con la filosofía Kaizen, hasta las reestructuraciones radicales bajo el concepto de "reingeniería[8]" .El concepto del desarrollo organizativo se basa en la idea del aprendizaje colectivo y de la participación de las personas afectadas. A ser posible se debe utilizar este concepto en las empresas "non-profit" y en las "Asociaciones". Aunque también pueden darse situaciones de crisis en las cuales es inevitable una intervención dura, un "turn around" de acuerdo con el método de la "reingeniería[9]". Pero realmente debe estar anclada en la cultura de estas Instituciones todas las cuestiones mencionadas para que se planteen y se respondan regularmente. Cuando esta cultura se asume de manera natural se mejoran, sin duda, las oportunidades de subsistir y de éxito. Los verdaderos creadores culturales propiamente dichos son los directivos de estas Instituciones. Ellos son los promotores de los procesos de renovación permanente.

RESUMEN Y PERSPECTIVAS

El autor parte de los conocimientos generales válidos en lo que afecta a la responsabilidad directiva, así como de las características del directivo con éxito en un determinado contexto cultural y jurídico. Estas características tienen que existir como una base mínima. Se debe ponderar de forma diferente, según situaciones, si se quiere contribuir a una configuración de la dirección para el éxito (como alcanzar el objetivo y como mantener la cohesión del grupo). Hay peculiaridades que ya se han mencionado en el paisaje de la dirección de una organización *"non-profit"* y de las *"asociaciones"* para las que se plantea la pregunta final sobre ¿cómo pueden disponer de estas características necesarias para el éxito?

¿Nace o se hace el directivo con éxito? Sin duda, no existen conocimientos válidos sobre la medida del enraizamiento y el desarrollo de una buena dirección. Por el contrario, puede asumirse como seguro que pueden desarrollarse *"las capacidades y la forma de comportamiento en la dirección* y que ésta no está condicionada exclusivamente de forma genética[10]
". Algunas tesis para identificar y desarrollar al directivo con éxito son:

1) La capacidad para dirigir procesos sociales se produce fundamentalmente en la fase inicial de la Socialización de la persona (familia, primeras vivencias en las comunidades humanas). Esta competencia no se desarrolla solo con una formación posterior
2) El pensamiento y la actuación sistemática, por el contrario, pueden, en gran medida, ser aprendidas con una formación directiva eficiente
3) Actividad y energía deben ser características, en amplia medida, del propio directivo. La fuerte automotivación se puede incrementar.
4) La capacidad de expresión es, por el contrario, mejorable, sin duda, con un aprendizaje sistemático.

La selección de la persona apropiada junto con el desarrollo sistemático del personal tiene una gran importancia para la eficiencia del directivo[11].

1. Thom, N. (1995). Interessenvertretungen und Verbände der Führungskräfte. En: Kieser, A. et al. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Auflage, p. 1214-1225), Stuttgart: C.E. Poeschel.
2. Thom, N. (1990). Was bedeutet «Verantwortung tragen» in einer Institution? *Verbands-Management VM*, *2*, p. 6-12.
3. Thom, N. (2012). Führungskräfte anforderungsgerecht ausbilden. Generelle Erkenntnisse und Besonderheiten im öffentlichen Sektor. En: Steiner, R. & Ritz, A. (Hrsg.), *Personal führen und Organisationen gestalten* (p. 251-262). Bern u.a.: Haupt.
4. Thom, N. (2015a). Stellenwert und Grenzen der Emotionalität im unternehmerischen Spitzenorgan. Beobachtungen eines Hochschullehrers und Verwaltungsrates. En: Fröse, M.W. et al. (Ed.), *Emotion und Intuition in Führung und Organisation* (p. 219-231). Wiesbaden: Springer Gabler.
5. Bruch, H. (2012). Handeln von Leadern – Energie, Fokus und Willenskraft erfolgreicher Führungskräfte. En: Bruch, H. et al. (Ed.), *Leadership – Best Practice und Trends* (p. 13-24). Wiesbaden: Springer Gabler.
6. Walser, Kurt (2014). Spannungen und Konflikte in der Führung einer NPO. *Verbands-Management VM*, *1*, p. 34-39.
7. [1]Thommen, S., Giroud, P. (2008). Verbände zwischen Management- Anspruch und -Realität. *Verbands-Management VM*, *3*, S. 36-41.
8. [1]Hein, G. (2014). Mehr Unternehmertum wagen! *Verbands-Management VM*, *2*, p. 16-22.
9. Thom, N. (2015b). Konzentration auf den Unternehmenszweck. Organisationale Entrümpelung im Einklang mit Strategie und Personal. *Zeitschrift Führung und Organisation*, *1*, p. 4-9.
10. Thom, N. (2015b). Konzentration auf den Unternehmenszweck. Organisationale Entrümpelung im Einklang mit Strategie und Personal. *Zeitschrift Führung und Organisation*, *1*, p. 4-9.
11. Schmidt-Huber, M. & Tippelt, R. (2014). A*uf der Suche nach Wurzeln guter Führung. Born to be a Leader?* München: Roman Herzog Institut.

Autor CV.

El Prof. Dr. Norbert Thom (1946) investigó y enseñó en las Universidades de Colonia, Giessen, Freiburg/Suiza y Berna en el ámbito de la *Innovación, Organización* y *Personal.* Desde su jubilación en el año 2012 se ha centrando fundamentalmente en dos encargos de los Consejos de Administración de empresas industriales activas en el plano Internacional (Técnicas médicas e industrias de plásticos). Imparte clases en el extranjero, entre otras en la Universidad de Alcalá de Henares, así como imparte Conferencias y es autor de diversas publicaciones. (www.iop.unibe.ch). Es Profesor Emeritus de la Universidad de Berna y Profesor Invitado de la Universidad Alcalá. Dispone de una larga experiencia en el ámbito de la dirección de las Asociaciones, así como en los Consejos de Administración de organizaciones *"Non-profit".*

El original alemán "Erfolgreiche Führungskräfte-Generelles und Spezifisches" del Prof. Dr. Norbert Thom de la Universidad de Berna ha sido publicado en "Personalmanagement", ed. por Verbands-Management 3/2015. La versión al castellano ha sido realizada por el Prof. Dr. Santiago García Echevarría, IDOE, Universidad de Alcalá
Esta publicación se encuentra en: http://dspace.uah.es/jspui/handle/10017/2414 EDITA: © INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (IDOE) Universidad de Alcalá
Dirección: Pl. de la Victoria, 2. 28802 Alcalá de Henares (Madrid) (ESPAÑA) – Tel.: +34 91 8854200 – Fax.: +34 91 8855157 –
Web: http://www.idoe-uah.es E-mail: santiago.garcia@uah.es / idoe@uah.es
CONSEJO DE REDACCIÓN: Prof. Dr. Santiago García Echevarría / Prof. Dr. Mª Teresa del Val Núñez / Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras
ISNN: 1887-0295 Depósito Legal: M-43532-2006 IMPRIME: IMPRIME: SOKAY SYSTEM, S.L. P. E. Neinor Henares Edif 3- Nave 28880 MECO- Madrid