

EL MANDO COMO EXPRESIÓN DE LA ESENCIA PEDAGÓGICA DE LA DIRECCIÓN

Román Borges Torres¹.

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. (E-mail: romanbt@uo.edu.cu.)

MSc Yamileydis Martínez Torres²

Escuela "Hermanos Marañón". Santiago de Cuba. Cuba

(E-mail: escprof@sc.cc.cu- escuela@sc.cc.cu).

Resumen: Se valora la objetividad y pertinencia del enfoque funcionalista de la dirección tomando en consideración la necesidad de proceder a la reconfiguración actualizada de las funciones generales esbozadas por el mismo connotando el carácter rector de la formación del personal; planteándose una nueva alternativa para la interpretación y explicación de la dirección en su condición de fenómeno social sustentada en la dialéctica entre los procesos de dirección y objeto de esta de la cual emergen las relaciones de dirección en condición de categoría fundamental para el entendimiento de la esencia pedagógica de la labor directiva.

Abstract: This work values the objectivity and relevance of the functionalist approach of management taking into consideration the need to the current reconfiguration of the general functions as part of the training of the staff as a rector character; if also provides a new alternative for the interpretation and explanation of management as a social phenomenon which is sustained on the dialectical processes management and its object this of which emerge of the relationship of management as a main category for the understanding of the pedagogical essence of the management.

Palabras clave: mando-subordinación-proceso de dirección-proceso objeto de dirección-relaciones de dirección

Key Words: command-subordination-management-process object-management relationship

1. Introducción

La solución de las problemáticas relativas a la labor de dirección constituye en la actualidad una de las preocupaciones de mayor trascendencia dada la incidencia determinante que por su esencia reviste esta actividad en el desarrollo social y el carácter complejo que derivado de ello la cualifica.

Sin embargo las cuestiones relativas a la epistemología de la gestión, constituyen en la actualidad una de las temáticas más complejas y polémicas en torno al desarrollo como disciplina científica de esta esfera del conocimiento; contradicciones presentes desde su propia denominación conceptual, lastrada por el manejo indistinto de términos como administración, dirección, gestión y gerencia; asunto en el que adicionalmente, inciden cuestiones de índole histórico-socio-cultural e ideo-políticas. Problemática abordada por reconocidos autores, entre los que se incluyen Chiavenato I. (2004), Drucker P. (2004), Koontz H. y Weirich H. (2004), y otros de menor trascendencia como Marín D. A. (2005) y García G. (2006 y 2009); todos los cuales coinciden en admitir la falta del necesario e imprescindible

¹ Dr. C. Pedagógicas, MSc. Didáctica de la Educación Superior. Profesor del departamento de Superación de directivos del Estado y el Gobierno de la referida institución y jefe del proyecto de investigación "Estructuración de sistemas de trabajo en instituciones y niveles directivos"

² MSc. Profesora de Ciencias de la Dirección en la Escuela "Hermanos Marañón" y aspirante a doctora

reconocimiento universal en cuanto a la clara definición de los elementos conformantes del cuerpo teórico que la sustenta, como son su objeto de estudio, sistema de leyes y principios, aparato categorial, entre otros.

La amplia labor de profundización teórica al efecto llevada a cabo permitió constatar la manera en la que el contenido de la producción científica y la literatura especializada entrelazan limitaciones como son:

- El soslayo intencionado o descuido inconsciente, respecto al imprescindible nexo existente entre los paradigmas filosófico y disciplinar que sustentan las ciencias sociales -aspecto connotado por Katuozian H. (1982:16)-; manifiesto en este caso, en la consecuente desestimación de las cuestiones de carácter práctico-contextual, ético, axiológico e ideológico que le son inherentes.
- La extrapolación de las aportaciones devenidas de otras disciplinas científicas de naturaleza igualmente socio-humanística -fundamentalmente la psicología y la sociología-, con notable incidencia durante su ejercicio, lo que conlleva a la aplicación pragmática y tecnocrática de los presupuestos devenidos de las mismas.
- La falta de integralidad e inconsistente sistematización, en razón de la preponderante tendencia positivista y empirista que las caracteriza.

Es de destacar que el presente trabajo es fruto de la ingente, ardua y sistemática labor científico/investigativa desplegada durante los últimos 12 años por los autores como parte del desarrollo de cuatro proyectos de tal condición, cuyos resultados científicos le permiten sustentar las consideraciones que como parte de su contenido se exponen.

2. Desarrollo

2.1 Consideraciones acerca del enfoque funcionalista de la dirección.

El enfoque funcionalista de la dirección constituye la alternativa mayoritariamente asumida para la interpretación explicación e intento de solución de las diferentes problemáticas relativas a la labor directiva. Las universalmente reconocidas como funciones técnicas generales de la dirección -planificación, organización, regulación o mando y control- esbozadas como resultado del desarrollo de la denominada escuela clásica de la administración constituyen un innegable e importante referente epistémico para esta disciplina científica -reconocido también como ciclo directivo-, sin embargo resulta llamativa la permanencia inamovible en el tiempo de tal presupuesto teórico, a pesar de la posterior evolución experimentada por la señalada área del conocimiento como consecuencia de la sucesión cronológica de toda una serie de nuevas escuelas o enfoques de las cuales consiguientemente se derivaron un conjunto de presuntas aportaciones teóricas, no siempre caracterizadas por un suficiente rigor científico según se comentó con anterioridad.

Dada la naturaleza eminentemente social de la labor directiva, el desarrollo de ciencias como la Psicología, la Sociología y otras, tuvo su consiguiente impacto en la evolución de los paradigmas administrativos tanto de carácter filosófico como disciplinar -aunque es justo consignar que en ello

tuvieron mayor preponderancia las ciencias de corte humanístico y en especial las mencionadas-, cuestión que conllevó al desenvolvimiento de una nueva cualidad al respecto signada por el surgimiento y progresivo avance de la reconocida como escuela de las relaciones humanas, la cual sentó otro precedente fundamental para la pertinente interpretación del fenómeno objeto de análisis, en este caso las interacciones que tienen lugar entre las personas que intervienen en la materialización del mismo tanto en condición de dirigente como de dirigido.

Es contradictorio entonces que semejante desarrollo no haya tenido un consecuente reflejo en el establecimiento del objeto de estudio de esta disciplina científica -generalmente en el contenido de la literatura especializada se considera como tal a la organización, cuestión que además puede tender a la confusión con la función directiva de similar denominación- e incluso en la reconfiguración de las funciones anteriormente aludidas, aspecto este último abordado por Borges Torres R. (2012:71) cuando además de cuestionar la supuesta concepción cíclica de las mismas -por cuanto en la realidad práctica objetiva son ejecutadas de manera simultánea aún y cuando en determinado momento alguna de ellas alcance a tener mayor preponderancia que las restantes-, amplía el conjunto de estas incorporando en aquel momento otras como la evaluación, la coordinación y la formación del personal -otorgándole a la última de ellas un carácter rector respecto a las restantes-, presupuesto más reciente ampliado cuando como parte de estas añade a la estimulación, según se ilustra en la figura 1.



Figura 1 Reconfiguración de las funciones generales de la dirección

La integralidad sistémica del representado conjunto de funciones puede ser explicada por ejemplo a partir de considerar que para concebir y llevar a cabo la formación del personal -incorporarla a la planificación y darle seguimiento-, se requiere disponer de una información previamente aportada por el control -diagnóstico- acerca de la efectividad del desempeño de los subordinados, la cual posibilita que la evaluación del mismo constituya un elemento de estimulación que a su vez articule en similar condición con las actividades y tareas en tal sentido orientadas -mediante la función regulación o mando-, las cuales han de ser conscientemente asumidas por estos dado el reconocimiento de la necesidad de las mismas; acciones que para su pertinente materialización podrán requerir algún tipo de intervención o apoyo de agentes externos y en correspondencia la debida coordinación al respecto; cuyos resultados además deberán ser consiguientemente prefijados, controlados y evaluados.

La catalogación de la formación del personal como función directiva rectora respecto a sus semejantes deviene de la estimación por una parte del hecho de que ya desde la propia escuela clásica se propugnaba la necesidad de preparar y entrenar a los subordinados para lograr el incremento de la

cantidad y calidad de la producción -cuestión constituida en génesis del surgimiento de las elaboraciones acerca de los recursos humanos y por otra la aparición de terminologías como coaching, mentoring, consueling y empowerment consideradas como habilidades o competencias para enfrentar con éxito el rol directivo y sobre las cuales dada su importancia pueden apreciarse intentos de desplegar una posible apología alternativa mediante el manejo de términos como “*soft skills*”, “*hard skills*” y “*liderazgo*” entre otros que pudieran referirse como alternativas de sistemas de desarrollo profesional.

En tanto la asunción de la estimulación y la coordinación en similar condición de funciones directivas generales encuentran consecuente respaldo argumental; la primera en los postulados de las diferentes concepciones acerca del comportamiento humano y la motivación -apreciaciones respecto a las necesidades, las denominadas teorías X, Y y Z, entre otras- cuestiones por demás de alguna manera son corroboradas en el contenido del famoso best seller de la autoría de Peters T. y Austin N. (1993) donde se le estima como uno de los componentes fundamentales del triángulo de la excelencia por ellos concebido; en tanto la segunda comúnmente abordada como cuestión de carácter interno desde los postulados de la teoría general de los sistemas -TGS-, a la luz de la práctica directiva alcanza una nueva dimensión relativa a la capacidad del propio sistema para interactuar con su entorno -aspecto comentado por Borges Torres R. (2012:69-70)-, la cual logra especial relevancia en el marco específico del sector de la administración pública donde dadas las especificidades que desde el punto de vista económico lo signan -cuestiones relativas a la presupuestación-, resulta frecuente la necesidad de buscar los apoyos -bien sean logístico o de otra índole- para aprovechar las posibilidades y potencialidades del contexto externo en función del cumplimiento del objeto social o misión que se tenga.

Adicionalmente resulta necesario consignar el hecho de que a la luz de los enfoques participativos que actualmente signan el desarrollo de la dirección -como el de calidad total y otros- funciones generales tradicionalmente entendidas como patrimoniales de quienes ostentan la condición de personal directivo en cualquiera de sus categorías o vertientes -tales son los casos de la planificación, la organización y el control- dejan de constituir atribuciones o potestades exclusivas de estos, convirtiéndose en cuestiones que necesariamente requieren ser enfrentadas de manera colectiva y responsable por todos y cada uno de los miembros de la entidad de organización.

Cabe preguntarse entonces si el enfoque funcionalista constituye la manera objetiva para acometer la interpretación y explicación del fenómeno de la dirección y a partir de ello acometer de manera exitosa la solución de las diferentes problemáticas relativas a la misma.

2.2 Cambios necesarios en los paradigmas disciplinar y filosófico de la dirección.

Las exigencias actuales derivadas del acelerado desarrollo social y científico técnico que signa la contemporaneidad imponen la necesidad de disponer de alternativas que se diferencien cualitativamente de las tradicionalmente empleadas -muchas de las cuales sustentan su predominio más en razones de carácter histórico/sociales y político/económicas que científico/investigativas-, y a partir de ello posibiliten enfrentar con mayor objetividad, plenitud y efectividad la interpretación, explicación y consecuente transformación de las diferentes problemáticas relativas a la dirección en su condición de fenómeno social, a partir de su capacidad para rebasar y subvertir los cánones habitualmente manejados.

Resulta imposible lograr una comprensión plena y racional del fenómeno directivo obviando el hecho de que su existencia únicamente se justifica a partir del previo establecimiento de aquel proceso sobre el cual deberá intervenir el mismo, cuestión esta que presume la existencia de un par contradictorio en este caso entendido como proceso de dirección y proceso objeto de dirección; dialéctica como parte de la cual el primero tiene un carácter dinamizante respecto al segundo encargándose por tanto de su desarrollo intencional y efectivo, en tanto este último desempeña un papel condicionante respecto a aquel, planteándole las exigencias y requerimientos específicos en cuanto a ello necesarios -ver figura 2-. Presunción que previene cualquier tentativa o propensión de cercenar, omitir o soslayar la referida relación como sucede cuando invocando el enfoque sistémico se alude la existencia de respectivos subsistemas dirigente y dirigido desestimando la consubstancialidad de los vínculos entre estos existentes.

La asunción de la ya mencionada dialéctica en condición de referente epistémico fundamental desvela el papel medular desempeñado en el fenómeno objeto de análisis por las relaciones de dirección, cual categoría esencial que emerge de la misma evidenciando su consubstancialidad al respecto y que dada la razón expuesta es considerada por los autores del presente trabajo como aspecto más próximo al objeto de estudio de esta disciplina científica.

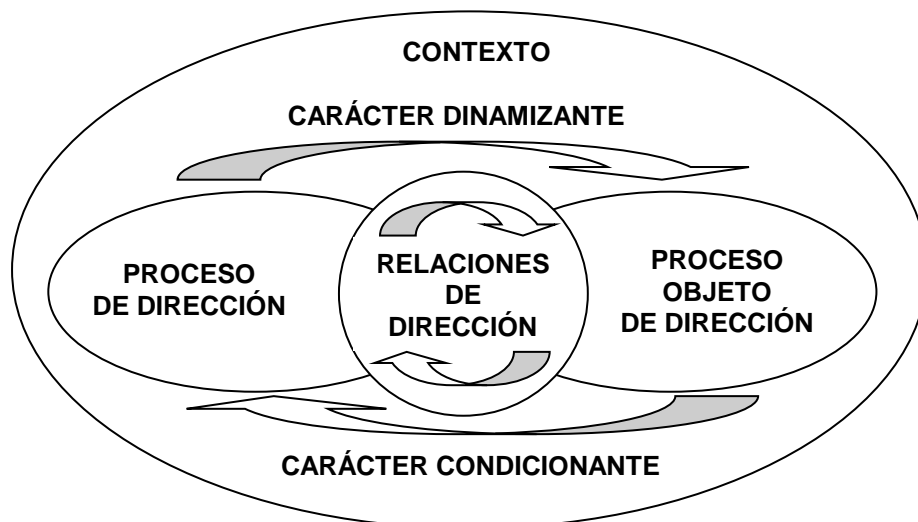


Figura 2 Comprensión de la dirección desde una concepción dialéctica materialista

Como se puede apreciar es de destacar que las relaciones de dirección en su materialización fluyen en dos sentidos de manera simultánea de dirigente a dirigido y viceversa, entendimiento encaminado a potenciar la participación de los subordinados y evitar o disminuir todos aquellos vestigios tendentes tanto al autoritarismo por una parte como al anarquismo y la indisciplina por el otro de los cuales estas puedan estar plagadas, como consecuencia de los cánones y patrones que tradicionalmente por razones históricas, culturales, sociales, económicas y políticas han prevalecido durante el desarrollo de las mismas, nueva cualidad que ha de signar distintivamente el ejercicio de la dirección en los marcos de la contemporaneidad.

La perspectiva expuesta se connota como expresión primaria de la objetividad fenoménica compleja de la dirección, conexión que consecuentemente va adoptando durante su desenvolvimiento otras múltiples y disímiles manifestaciones, razonamiento este de trascendencia metodológica para el estudio, comprensión y explicación de la misma.

Semejante desenvolvimiento extensivo hace posible la trascendencia de la referida dialéctica desde perspectivas más generales a otras más específicas y viceversa, razonamiento estimado por Borges R. (2016:5) en calidad de contradicción epistémica manifiesta entre la lógica de dirección o directiva y la lógica específica inherente a su objeto en los diferentes sectores, ámbitos o esferas de la sociedad; devenida de la esencialidad que dada su naturaleza caracteriza cualitativamente a cada uno de estos a saber: pedagógica, clínica/médica, agronómica, gastronómica, ingenieril, mecánica, militar y de cualquier otra índole.

Evolución esta de la que consecuentemente deviene la contradicción presente entre la tecnología del proceso de dirección y la tecnología del proceso objeto de este, cuya correspondiente expresión práctica concreta se pone de manifiesto en la coherencia que ha de prevalecer entre el actuar directivo y el nivel de logros o resultados alcanzados en el quehacer inherente al proceso objeto de dirección que sintetiza el encargo social o misión de la organización, además de expresiones tales como las consignadas en los marcos de las dialécticas dirigente/dirigido y mando/subordinación respectivamente -ver figura 3-.

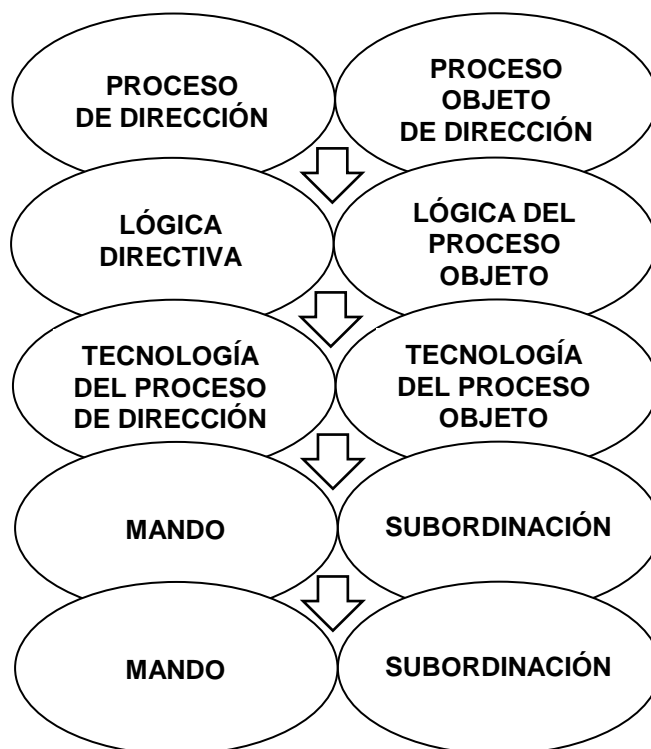


Figura 3 Despliegue dinámico de la dialéctica proceso de dirección/proceso objeto de dirección

Sobre la base de los argumentos expuestos resulta factible comprender la manera cómo el proceso de dirección se constituye en agente encargado de intencionalizar el desarrollo efectivo de los procesos que le son objeto a partir de la consideración mancomunada e integral de las exigencias y requerimientos técnicos inherentes a estos -toda vez que la materialización de este último se sustenta en una determinada racionalidad específica-, así como de la pertinencia y factibilidad de los aspectos de carácter jurídico/legal, económico, político, cultural, ambiental, social, laboral, ético/moral, histórico, organizativo y de cualquier otra índole concernientes a su ejecución.

Fundamentos estos que hacen posible demostrar mediante las consiguientes evidencias objetivas la razón por la cual en la generalidad de los casos las limitaciones o inconvenientes de naturaleza aparentemente técnica que se manifiestan durante la materialización del proceso objeto de dirección -o en alguna-s- de las actividades y/u operaciones relativas a este-, constituyen en esencia consecuencia directa del inocuo e/o insuficiente ajuste del proceso de dirección a las exigencias y requerimientos que se plantean respecto a la concreción efectiva del primeramente mencionado y por consiguiente manifestaciones fenoménicas externas de tal inconveniente -consideración esta no siempre consecuenta y explícitamente estimada por los autores al abordar el estado del arte en la materia-; enlace vinculante mediante la cual se pone de manifiesto el modo en que para el caso objeto de análisis tiene lugar la relación del par dialéctico causa/efecto en su consiguiente dinámica.

Además preceptualmente conllevan a la inferencia de que las relaciones de dirección constituyen la síntesis objetiva de la contradicción dialéctica mando/subordinación -develada por García Brigos J. P. (2007) mediante su consecuenta fundamentación filosófica-, en tanto esta última se significa cual expresión básica fundamental de la labor de dirección.

Las apreciaciones planteadas se constituyen en referentes epistémicos sometidos a validación mediante su empleo sistemático durante los últimos tres años como parte del desarrollo de las diferentes actividades de superación -asesorías, consultorías, tutorías, talleres y otras- efectuadas con directivos de los sectores empresarial y de la administración pública, los cuales han fungido en calidad de especialistas en el proceso de valoración de su objetividad y pertinencia científica así como en el de su aplicabilidad práctica.

2.3 El mando y la esencia pedagógica de la labor directiva

Los fundamentos argumentalmente expuestos sustentan la connotación que en este caso se le otorga al mando cual función general de la dirección encargada de canalizar la esencia pedagógica de la dirección en cualquiera de los sectores de la sociedad en que la misma tiene lugar, así como en las dos dimensiones concernientes a ella según a saber: "*preparación para la realización efectiva de los procesos objeto de dirección y preparación para la participación en el proceso de dirección*" -Borges Torres R. (2016:25)-; ambas indisolublemente asociadas a la manera en que se despliega la contradicción proceso de dirección/proceso objeto de este y por demás íntimamente vinculadas al desarrollo efectivo de la función formación del personal.

La materialización del mando deviene en la debida, oportuna y pertinente selección y empleo de los métodos de dirección -aspecto escasamente abordado en el contenido de la literatura especializada-, constituyendo por tanto génesis raigal y basamento de la esencia pedagógica de la dirección, dado que la materialización efectiva de la ya mencionada contradicción en su consecuente despliegue exige disponer del imprescindible diagnóstico de los subordinados tanto en su vertiente individual como colectiva para sobre esta base poder lograr una incidencia efectiva en cualquiera de las dos vertientes declaradas en cuanto a su preparación.

Dada su trascendencia y por las razones señaladas la selección y uso de los métodos de dirección no debe constituir un acto espontáneo de improvisación, pues la misma se encuentra condicionada según se planteó anteriormente por el diagnóstico y caracterización integral y sistemático de los subordinados requerimiento previo a partir del cual se establecen e identifican elementos como: sus necesidades e intereses, nivel de preparación -en las diferentes esferas de la personalidad-, rasgos de la misma y demás factores incidentes en la efectividad de su desempeño, aspectos estos que al ser intencionalmente analizados, valorados y tomados en cuenta posibilitan el debido encauzamiento de las múltiples y diversas influencias derivadas de la labor directiva, justificándose así la idea de Borrego O. (2009:61) cuando hace alusión al “[...] *papel del dirigente maestro* [...]”

Es menester por tanto referir algunos de los métodos de dirección que si bien como ya se dijo no han sido suficientemente argumentados como tal desde el punto de vista científico, sí han sido suficientemente demostrados y evocados desde el punto de vista histórico mediante el propio ejercicio de la praxis directiva por líderes de talla universal y en especial del ámbito latinoamericano, entre los cuales se encuentran: el contacto directo y sistemático con las personas en las que de alguna manera se ejerce la acción directiva y en especial los subordinados, el ejemplo, la crítica, el debate, la persuasión, el estímulo -este último en su consecuente vínculo con la ya planteada función de estimulación-

La relevancia del mando como expresión de la esencia pedagógica de la dirección deviene de la propia función de formación del personal

La influencia premeditada e intencional -contraria a la manipulación- sobre el dirigido de la pertinente selección y empleo de los métodos de dirección ha de provocar un determinado nivel de aprendizaje en los subordinados manifiesto en las transformaciones que como resultado de la misma tengan lugar en su desarrollo como ser bio/psico/social en los aspectos cognitivo, práctico/instrumental/operativo y volitivo/moral.

Según se puede apreciar una vez más se ratifica la participación tanto directa como indirecta de los subordinados en el proceso de dirección en este caso respecto a la selección y empleo de los métodos de dirección cuestión que la connota como cualidad de las relaciones de dirección encaminada a compensar las diferentes contradicciones que se pueden poner de manifiesto durante el desarrollo de las dialécticas dirigente/dirigido y mando/subordinación, evitando posibles antagonismos que afloren durante su materialización aspecto al que brindan especial atención Meszáros, I. (1986) y García Brigos J. P.

(2007) y sobre el cual abunda Borges T., R. (2012 y 2016) cuando precisa los diferentes mecanismos y vías al respecto existentes en el contexto del modelo social cubano.

Conclusiones

La problemática fundamental que históricamente ha enfrentado el desarrollo del paradigma disciplinar de la dirección se encuentra íntimamente vinculada a la fundamentación y estructuración de su contenido, así como la debida y pertinente sistematización e integración del mismo.

Resulta necesario renovar y actualizar el enfoque funcionalista de la dirección, corrigiendo las carencias epistémicas presentes en la argumentación del denominado ciclo directivo y reconfigurando el conjunto de funciones que lo conforman según se propone en el cuerpo del presente trabajo, además de incorporar nuevas perspectivas capaces de complementarlo integralmente y propiciar un mejor entendimiento del papel que desempeñan las relaciones de dirección como elemento motriz que emerge de la dialéctica existente entre el proceso de dirección y el proceso objeto de este animando el sucesivo despliegue de la misma en sus diferentes manifestaciones objetivas.

La cabal asunción y entendimiento de los mencionados referentes primarios conllevará a la adecuada ponderación de la naturaleza pedagógica de la dirección en las dos dimensiones que la caracterizan, independientemente de los ámbitos de la sociedad en que tenga lugar.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballina R., F. (2013). "Paradigmas y perspectivas teórico metodológicas en el estudio de la administración". Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/>.
- Borges T., Román (2012). "La profesionalización de los departamentos de dirección". El caso de las Universidades Pedagógicas. Editorial Académica Española. ISBN 978-3-8484-6799-0.
- _____ (2015). "La naturaleza formativa-pedagógica de la dirección". En: Revista *Maestro y Sociedad*. Vol. 12. (2). pp.55-61
- _____ (2016). "Perfeccionamiento de la gestión, en los departamentos docentes universitarios de carreras pedagógicas". Tesis doctoral. Universidad de Oriente Santiago de Cuba. Cuba
- Borges T., Román, Pérez R., Roberto V. y Rizo C., B. Ivette. (2017). "La dirección en el sector educacional: conceptos necesarios". En: Revista *Santiago*. (142). septiembre-diciembre. pp. 104-114
- Borrego D., Orlando (2009). "El trabajo de dirección en el socialismo. Antecedentes y enfoques actuales". Fundación editorial "El perro y la rana". Caracas
- Bueno C., Eduardo (2007). "Organización de empresas: estructura, procesos y modelos". Segunda edición.: Ed. Pirámide: Madrid
- Chiavenato, I. (2004). "Introducción a la Teoría General de la Administración". (7a. Editorial). Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.: Bogotá
- Drucker P. (2004) The age of social transformation. Originally published in The Atlantic Monthly, November 1994. USA. Disponible en <http://www.theatlantic.com/politics/ecbig/soctrans.htm>.
- García B., Jesús P. (2007). "Dirigentes Dirigidos. Socialismo". Editorial Ciencias Sociales: La Habana

- García V., Germal (2005). Administración. Una contribución epistemológica. Monografía base del diplomado en Gerencia Empresarial. Certificado de Depósito Legal Facultativo de Obras Protegidas, Reg. 2219-2005
- _____ (2009). "Capitalismo y administración: una reflexión epistemológica" en Contribuciones a la Economía. Disponible en <http://www.eumEditorialnet/ce/>.
- Katouzian, H. (1982). "Ideología y método en economía". Ediciones H. Blume. Madrid
- Koontz H. y Weirich H. (2004). Administración: Una perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill: México. 12. edición.
- Marín I., Diego A. (2005). "La enseñanza de las teorías de la administración: limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas". En Revista INNOVAR. (26). pp. 43-58. Universidad Nacional de Colombia.
- Mariño A., Andrés (2010). "Modas administrativas: ¿Hacia un vacío sociológico en la teoría de la administración?. El caso de la reingeniería". Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia
- Meszáros, I. (1986). "Marx theory of alienation". Tomo 1. Editorial The Merlin Press Ltd.
- Peters Tom y Austin Nancy (1993). "Pasión por la excelencia". Ediciones Folio: Barcelona