

# El fayolismo y la organización contemporánea

\* Espinoza Sotomayor, Roberto

Recibido: 08/12/2008 • Revisado: 16/01/2009  
Aceptado: 02/02/2009

## Resumen >>

El fayolismo representa una doctrina compuesta por lineamientos organizativos y gerenciales para la dirección del personal involucrado en las labores empresariales. En esta corriente el énfasis se hace en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. El propósito de esta reflexión es el análisis de la vigencia de la teoría de Fayol en la organización contemporánea. El planteamiento de Fayol ha generado controversia hoy ante los enfoques y situaciones actuales. Sin embargo, la mayoría de los libros de texto de administración incluyen aspectos relacionados directamente con esta teoría. Asimismo, en las organizaciones actuales suelen ser utilizados sus principios adaptados a las circunstancias o situaciones. Pero la vigencia y aplicabilidad de estos principios –de unos más que de otros– tal cual los planteó Fayol, han sido cuestionadas. Ciertamente, la organización contemporánea no es aquella de comienzos del siglo XX estudiada por Fayol, caracterizada por elementos como la estabilidad, la homogeneidad y la racionalidad. Esta época se caracteriza por la inestabilidad e incertidumbre, en que los límites de lo racional quedan cuestionados.

**Palabras clave:** fayolismo, organización contemporánea, vigencia

## Abstract >>

### The Fayolism and the Contemporary Organization

*The Fayolism represents a doctrine composed of organizational and managerial guidelines for the workers' managements who are involved in the company's work. In this theory the emphasis is made within the structure which must have organization in order to have success. The purpose of this reflection is the analysis about the validity of Fayol's theory in the contemporary organization. Nowadays, the Fayol's analysis has been controversial with respect to the current situations and aproches. However, in most administrative books, some information includes the aspects directly related to the Fayol's theory. Likewise, the Fayol's principles are often used in the current organizations that are adapted to the circumstances and situations. But it is has been questioned whether these principles are valid or applicable – one more tan others – just as Fayol said it. Certainly, contemporary organization is not the one studied by Fayol at the bigginning of the XX century, which is characterized with elements such stability, homogeneity and rationality. Actually, this epoch is characterized by instability and uncertainty, and the limits of reason are questioned.*

**Key words:** *Fayolism, contemporary organization, validity.*

\*Lic. En Administración (ULA), Ms en Administración CIDE-ULA, PPI nivel candidato, Profesor de la Cátedra de Gerencia de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos "Ezequiel Zamora" UNELLEZ, Estado Barinas. Email: roberesso1@hotmail.com

## 1. Introducción

El fayolismo parte del todo organizacional y de su estructura para conseguir la eficiencia. Constituye un enfoque sintético y universal de la organización en donde se especifican, de manera detallada, las operaciones y las funciones que las personas deben cumplir. Esta corriente plantea que todas las organizaciones requieren de elementos y principios para fortalecer el cuerpo social y facilitar su funcionamiento. Se concibe la organización en términos formales y racionales, enfatizando en esquemas lógicos y preestablecidos.

Ahora bien, la organización contemporánea se ubica en un entorno complejo y dinámico, en el cual los gerentes deben adaptarse, constantemente, a las condiciones cambiantes. Hasta hace pocos años muchos países tenían economías nacionales hasta cierto punto independientes de la economía global. Incluso, algunos países ni siquiera tenían una economía genuinamente nacional y funcionaban a nivel de economías regionales. Sin embargo, los avances tecnológicos y los complejos cambios sociales modificaron profundamente las economías. Las organizaciones se vuelven globales. Las presiones competitivas y económicas se intensifican y las organizaciones de hoy se ven obligadas a enfrentar los desafíos que conlleva la actividad de sus competidores de todo el planeta.

El grado en que un país logre sobrevivir y prosperar en esta nueva economía global depende de la manera en que funcionen sus organizaciones públicas y privadas. El bienestar y el progreso de toda sociedad son el producto de sus organizaciones, pues éstas proporcionan los empleos, los productos y los servicios necesarios para enfrentar los desafíos del nuevo siglo.

A la luz de las nuevas realidades, se hace necesario preguntarse sobre la vigencia de Fayol. Surgen, pues, interrogantes sobre la aplicabilidad de tal enfoque en el contexto competitivo actual.

## 2. Consideraciones generales

A comienzos del siglo XX, los autores de la teoría clásica de la administración afirmaban unánimemente que la administración debe estudiarse y tratarse de modo científico, es decir, el empirismo y la improvisación deben remplazarse por técnicas científicas. Se pretendía, pues, el desarrollo de esta ciencia.

Henri Fayol suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, y es considerado el verdadero padre de la teoría administrativa moderna. Este autor advirtió la inmensa necesidad de crear una doctrina, es decir, un conjunto de principios y enseñanzas administrativas.

La teoría de Fayol tuvo éxito tanto en la industria como en otros campos (George y Álvarez, 2005). Fayol sostenía que cualquier teoría válida de la administración no puede limitarse solamente a los negocios, sino que debe ser igualmente aplicable a todas las formas de esfuerzo humano.

Por otra parte, la organización contemporánea requiere de estrategias que le permitan participar con efectividad en el espacio global. En las últimas décadas ha surgido toda una variedad de enfoques para el análisis organizacional y administrativo. Se ha generado gran cantidad de investigación y visiones distintas respecto a lo que la administración es, lo que la teoría y la ciencia administrativa son y la manera en que los acontecimientos administrativos deben ser analizados.

Así, explorar otros horizontes, en donde la teoría de Fayol sea confrontada con otros enfoques, nos conducirá hacia una concepción de la administración y de la organización quizá más adaptada a las circunstancias actuales. Esto último constituye la principal motivación para profundizar en la temática.

### 3. El fayolismo

Fayol (1971) plantea que una buena gestión gerencial cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. En su opinión es posible enseñar la administración una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general.

Conforme a lo anterior, Fayol define cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

- La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
- La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.
- La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.
- La coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.
- El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido.

La teoría de Fayol fue una significativa contribución al pensamiento administrativo porque presenta para el desarrollo de la administración los siguientes aspectos:

- Concepto de la universalidad de la administración.
- La primera teoría de la administración completa que podría aplicarse a todos los esfuerzos y grupos.

- La necesidad de enseñar administración en escuelas y universidades.

Para la época (inicios del siglo XX), no había una teoría completa de la administración que fuera aceptable en los círculos académicos. Por ello, Fayol (1971) presentó su propia teoría de la administración, mencionando que es preciso “esforzarse en difundir las nociones administrativas en todas las capas de la población. La escuela tiene evidentemente un papel considerable que desempeñar en esta enseñanza” (p. 153).

Asimismo, Fayol plantea los principios básicos de orientación en la tarea administrativa, denominados Principios Generales de la Administración. Sin estos principios la función administrativa no tendría guía, y se encontraría a la deriva. Cabe destacar que Fayol se cuidó de utilizar términos como “normas”, o “reglas” de la administración, empleó con preferencia la palabra principios, desincorporando toda idea de rigidez. “Ciertamente, no hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida. Es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables” (p. 157).

Este autor señaló que los principios son flexibles y se pueden adaptar a las diversas situaciones y necesidades. Se trata, pues, de saber utilizarlos. A continuación se presentan, de manera general, los principios de la administración de Fayol:

• **División de trabajo.** Cuanto más se especializan las personas en una actividad determinada, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.

• **Autoridad.** Los administradores deben dar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque

su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los administradores no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal.

• **Disciplina.** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es el resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

• **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

• **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

• **Subordinación del interés individual al bien común.** El interés de una persona o de un grupo no debe tener más peso que los intereses de la organización entera.

• **Remuneración.** La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

• **Centralización.** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Para los administradores, el problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

• **Jerarquía.** La línea de autoridad de una organización sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

• **Orden.** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

• **Equidad.** Los administradores deben ser justos y amables con sus subordinados.

• **Estabilidad del personal.** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

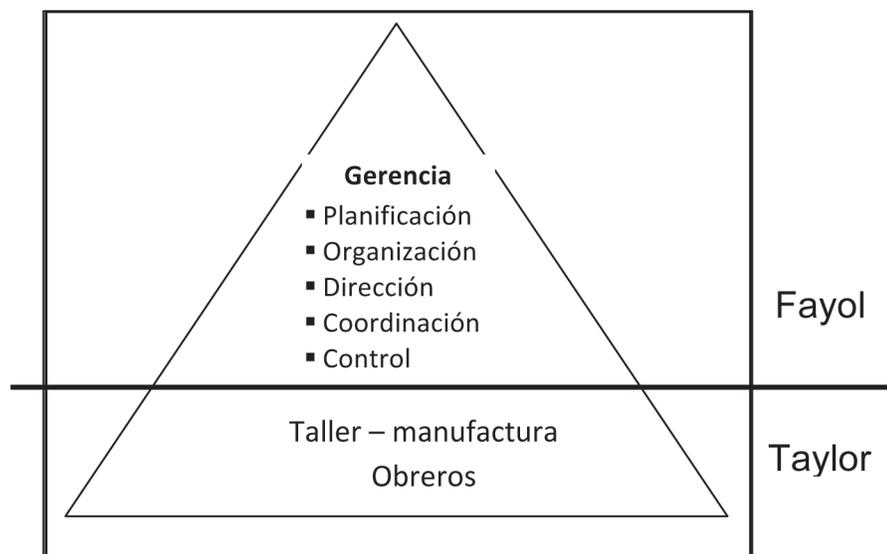
• **Iniciativa.** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.

• **Espíritu de grupo.** Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Incluso los pequeños detalles podrían alentar al espíritu. Es necesario utilizar la comunicación oral en lugar de la comunicación formal escrita siempre que sea posible.

Ya Robbins y Coulter (2000), y Stoner, Freeman y Gilbert (1996), han mencionado que los principios de Fayol surgen de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo, las fábricas. Según los autores, Fayol no fue el primero en estudiar el comportamiento gerencial, pero si fue el primero en sistematizarlo. Así, pues, crea un grupo congruente de principios para explicar la relación entre los diversos hechos propios de la administración.

Fayol escribió en la misma época que Frederick Taylor, considerado este último como el padre de la administración científica. Aunque difieren en cuanto a enfoque, Fayol y Taylor consideran que la administración debe rebasar el nivel totalmente empírico para convertirse en una ciencia. En la figura se observa que Taylor se ocupó de la administración en el nivel del taller, o de la parte manufacturera, de la pirámide organizacional. Asimismo se puede observar que Fayol concentró su atención en las actividades de la gerencia. En referencia a esto último, Fayol veía la administración como una teoría enseñable, la cual trataba, básicamente, de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Figura N° 1. >>>  
Pirámide organizacional



Fuente: Elaboración propia

Así, Fayol planteó que la administración era una actividad común a todas las organizaciones, ya sea en una empresa industrial, el gobierno o el ejército. Fayol creía que un conocimiento general de la administración beneficiaría a todos los países y, por tanto, debería enseñarse en escuelas y universidades. Además subrayó que todas las organizaciones requieren de un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

#### 4. La organización contemporánea

Autores como Koontz y Weihrich (1999), y Robbins y Coulter (2000), expresan que en el contexto competitivo actual, la administración es una de las actividades humanas más importantes. Cada organización requiere tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño, conseguir y asignar diferentes recursos, y otras. Se observa, entonces, que la administración

debe cumplir una serie de responsabilidades que le exigirán, en un entorno cambiante, mayores conocimientos y adoptar posiciones y enfoques nuevos, de acuerdo a las diversas situaciones.

Ser gerente en la organización de hoy implica tomar el rol de agente de cambio y de transformación de la organización, conduciéndola por nuevos rumbos, nuevos procesos y nuevas tecnologías. Se requiere, por tanto, de nuevas y actualizadas prácticas administrativas con el fin de poder hacer frente a aspectos como la globalización, la tecnología y los complejos cambios sociales, entre otros, que representan un desafío importante para la organización contemporánea.

Cejas y Jácome (2006), señalan que las organizaciones actuales requieren ponerse a tono con los cambios tan vertiginosos que hoy se presentan en la humanidad. Ciertamente, como consecuencia del desarrollo social van surgiendo nuevas realidades y nuevas formas

de pensamiento. Las estrategias que fueron adecuadas para satisfacer necesidades y resolver problemas en un determinado momento, están probando no serlo en las circunstancias actuales. Las organizaciones contemporáneas deben interpretar los datos provenientes del entorno de manera cuidadosa para tomar decisiones adecuadas y oportunas, si desean perdurar en el tiempo.

Así, el nivel de competencia y la globalización hacen que las empresas muy exitosas hace años, hoy hayan perdido competitividad. Además, la premura de las mejoras y los niveles de cambio requeridos no permiten, en muchos casos, el uso de técnicas clásicas. Y es que en una época de incertidumbre y trastornos como la actual, el cambio es la norma. El reto de la organización en el siglo XXI es administrar el cambio y la diversidad en un ambiente competitivo y de incertidumbre.

El rol del gerente contemporáneo es ayudar a la organización a comprender y a enfrentar el cambio. Sin lugar a dudas, para enfrentarse con éxitos a un ambiente en rápida transformación, es necesario que los gerentes no teman a los cambios. De acuerdo con esto último, Drucker (1999), plantea que el líder del cambio sabe encontrar los cambios acertados y cómo aprovecharlos tanto fuera como dentro de la organización. Esto requiere:

- Políticas para crear el futuro deseado.
- Métodos sistemáticos para buscar el cambio y anticiparse a él.
- La manera correcta de introducir el cambio tanto dentro como fuera de la organización.
- Políticas para equilibrar el cambio y la continuidad.

Ciertamente, la organización nueva hace un menor énfasis en “ceñirse a la

cadena de mando”, y descarta tendencias relacionadas directamente con la estabilidad, la homogeneidad y la racionalidad, fundamentos de la teoría organizacional tradicional. El gerente de la organización cambiante comprende que la época actual se caracteriza por la inestabilidad e incertidumbre, en que los límites de lo racional quedan cuestionados. Ya no es apropiado suponer que todas las empresas o instituciones tendrán una estructura tradicional. En realidad, la organización contemporánea se caracteriza por elementos como los arreglos de trabajo flexible, la producción y distribución de conocimiento, sistemas abiertos de comunicación y alianza con proveedores. Es una organización orientada hacia el equipo y hacia la participación de los empleados. Además, se reconoce el aspecto pluricultural, al permitir que las personas, a pesar de sus diferentes antecedentes y factores culturales, puedan coexistir y prosperar en la organización. Asimismo, la organización está orientada hacia el cliente, y no hacia la aplicación rígida de normas y procedimientos burocráticos.

Así, pues, se observa que el cambio es una variable clave en la organización de hoy. Para lidiar con esta variable han surgido enfoques, los cuales han enriquecido la teoría administrativa y, ciertamente, la han hecho avanzar. Por ejemplo, la reingeniería resulta ser un enfoque apropiado cuando se aborda el tema del cambio.

De esta manera, la reingeniería implica innovación de procesos y cambios profundos, y se está utilizando cada vez más por las necesidades de adaptación de las organizaciones al contexto contemporáneo (Morris y Brandon, 1994). Es un enfoque utilizado para rediseñar procesos de trabajo de negocios. Los autores plantean que las organizaciones progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia y de la globalización debe ir más allá de la aplicación de

enfoques tradicionales. Al seleccionar productos o servicios específicos, han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas. El enfoque de la reingeniería de negocios aparece como la respuesta a la pregunta clave de cómo cambiar con los nuevos tiempos.

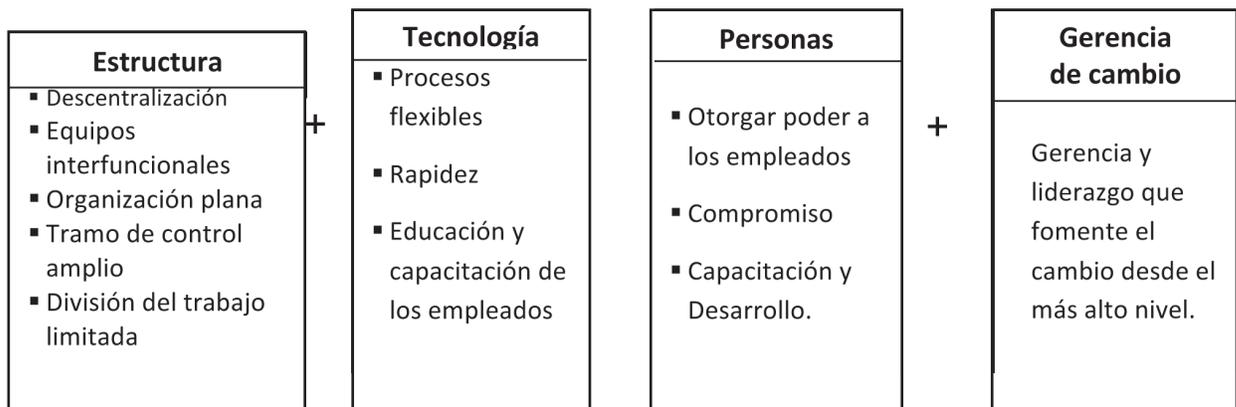
Precisamente, la reingeniería tiene como uno de sus elementos esenciales la administración coordinada del cambio. Este elemento hace referencia a que las operaciones de negocio deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras externas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha. Asimismo, se presenta otro elemento esencial como lo es el continuar el cambio. En lugar de tratar de implementar un proyecto de gran envergadura que reestructure toda la organización, puede iniciarse una serie de proyectos más pequeños que alteren la empresa paulatinamente.

Se observa, pues, que la organización cambiante puede mantenerse de manera continua con su competencia, los clientes, el gobierno y el ambiente de cambios. La calidad se puede alcanzar sólo a través de un proceso de mejoramiento continuo (Figura N° 2). Es inútil tratar de alcanzar la perfección en un solo paso.

Ciertamente, el cambio mismo debe ser considerado como un proceso continuo. Una vez que se ha comenzado, la organización no debe detener la evolución. Para ello, resulta vital involucrar en todo momento al personal. La gerencia debe crear el ambiente apropiado para que la gente obtenga el mayor control posible en su labor y pueda participar. Se hace necesario que los empleados puedan llevar a cabo su tarea en las mejores condiciones posibles. Se les debe conceder un amplio margen de libertad en lo referido al planteamiento y manejo de problemas y darles facultad en lo concerniente a su participación en la toma de decisiones.

Figura N° 2 >>>

### Factores que facilitan el mejoramiento gradual y continuo



Fuente: Elaboración propia, a partir de Robbins y Coulter (2005)

De acuerdo con Cejas y Grau (2007), en el mundo actual el talento humano se reconoce como una variable clave dentro del crecimiento productivo. Se requiere de la participación activa de los recursos humanos para lidiar con las transformaciones que condicionan un mundo organizacional tan ampliado como el de esta época, y donde las empresas luchan por destacarse. Así, pues, la estrategia de la organización de hoy debe considerar que los programas de formación de recursos humanos deben ser abiertos y flexibles. Asimismo, la formación ha de tener un carácter orientado a mejoras de la eficiencia y la calidad.

## 5. A manera de reflexión

Autores como Robbins y Coulter (2000), y Koontz y Weirhrich (2002), entre otros, señalan que desde principios del siglo XX la administración se define usando cuatro funciones gerenciales: la planificación, la organización, la dirección y el control. Como se puede observar, estas funciones fueron planteadas por Henri Fayol en aquella época. Aunque este marco ha sido sujeto a cierta controversia, en términos generales sigue siendo el aceptado. Fayol resaltaba la necesidad de la ponderación en la aplicación de las funciones y los principios gerenciales a las circunstancias cambiantes y propias de cada organización. Se requiere, pues, tener en cuenta situaciones diversas y en constante cambio, y otros elementos variables, para el funcionamiento interactivo del proceso administrativo.

Ahora bien, esta manera de ver la administración ha sido sujeta a cierto escrutinio por Mintzberg (1991), quien realizó un estudio de las actividades de gerentes de alto nivel. Lo que él descubrió puso en duda algunos

conceptos aceptados desde mucho tiempo atrás acerca del trabajo del gerente. Por ejemplo, en contraste con las ideas de Fayol, según las cuales el administrador planifica de manera reflexiva y sistemática, Mintzberg descubrió que los gerentes trabajan sin tregua, que sus actividades están caracterizadas por su variedad, falta de continuidad y ausencia de pautas definidas. Estos gerentes están marcadamente orientados a la acción, y disponen de poco tiempo para ejercitar el pensamiento reflexivo porque están sometidos a constantes interrupciones y situaciones variables. Así, para Mintzberg las funciones de planificación, organización, dirección y control propuestas por Fayol nos dicen muy poco de lo que los gerentes hacen realmente.

Sin embargo, al revisar los roles gerenciales planteados por Mintzberg (1976), se observa que algunos de éstos tienen relación con las funciones gerenciales de Fayol. Por ejemplo, la definición del rol de *emprendedor* tiene relación estrecha con el concepto de planificación. Asimismo, se observa que los roles de líder, enlace y difusor se relacionan, de manera directa, con la función de dirección de Fayol. Así, pues, se puede inferir que el enfoque de Mintzberg no difiere en su totalidad de la teoría de Fayol. Son dos formas de ver el trabajo del gerente que varían en algunos aspectos. Ciertamente, ambos enfoques se aplican y tienen vigencia en la actualidad, adaptándolos al contexto y organización específica.

En cuanto a los principios generales de la administración de Fayol también hay algunas consideraciones. Así, se puede mencionar que la división del trabajo no es cuestionable, por cuanto el trabajo está dividido según funciones. Lo cuestionable en la organización de hoy viene dado por la realización repetitiva y monótona de

una misma tarea, cuando la tendencia actual se inclina hacia la variedad y el enriquecimiento del trabajo. En referencia al principio de autoridad, se requiere hacer algunos señalamientos. El enfoque de vanguardia sobre *talento humano*, en general, menciona que en la organización contemporánea la autoridad ha dejado de ser un instrumento adecuado para que los gerentes hagan su trabajo. Más que aquella autoridad “rígida” –en donde se espera obediencia absoluta por parte de los subordinados–, se hace necesario un liderazgo transformador y orientado a desarrollar el potencial de los empleados o colaboradores. Es decir, líderes con voluntad para aprovechar fuentes de ideas y saber quién pudiera colaborar para poner en práctica esas ideas. Sin embargo, la autoridad, como principio administrativo, tiene vigencia en la organización contemporánea. En toda institución hay una autoridad final. Es decir, un gerente, un “jefe”, tomador de decisiones finales. Una autoridad rodeada de subordinados, que obedecen o “reportan a la misma”.

Otro de los principios de la administración de Fayol es la unidad de mando. Este último ha sido de gran controversia en la actualidad. La unidad de mando plantea que un empleado no debe recibir órdenes más que de un solo superior o jefe. Si un empleado depende de más de un gerente, puede haber conflicto en las instrucciones y confusión en la autoridad. Ahora

bien, este principio clásico queda sin efecto cuando la institución aplica la organización matricial. En ella, los empleados tienen dos jefes: el gerente de su respectivo departamento funcional y el gerente de producto o proyecto. El gerente de proyecto tiene autoridad sobre los empleados funcionales integrantes del equipo del proyecto de cada gerente. La autoridad es compartida por los dos gerentes. Ante tal situación, alguien pudiera decir que el principio de la unidad de mando ha quedado “obsoleto”, sin uso. Nada más alejado de la realidad. Ciertamente, se dan diversos casos en los cuales el empleado tiene dos o más jefes. Sin embargo también se observan ejemplo de personas que reciben instrucciones de un jefe –secretarías, obreros, otros–.

Por otra parte, el principio de jerarquía también ha sido cuestionado. Mucho se ha escrito sobre lo disfuncional de la organización de estructura piramidal tradicional. De acuerdo con esto último, Cejas y Jácome (2006), ya han señalado que en esta época de cambio la organización ha ido superando la estructura jerárquica y rígida. La organización de hoy va evolucionando hacia formas organizacionales basadas en la producción ligera, la flexibilidad y la comunicación. La nueva organización hace énfasis en los equipos interfuncionales, con una menor atención en “atacar la cadena de mando”.

## Bibliografía >>

- Cejas, M. y Grau, C. (2007). *La formación de los recursos humanos en las organizaciones empresariales*. Venezuela: Fondo Editorial Tropykos.
- Cejas, M. y Jácome, M. (2006). *La organización en el marco de la teoría social*. Venezuela: Editorial Derlforn, C.A.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.
- George, C. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. 2ª. Ed. Prentice-Hall, México.
- Gómez, S. (1996). *Una nueva concepción del trabajo y de la persona en la empresa del siglo XXI*. Documento de Investigación N° 305, Universidad de Navarra. Barcelona, España.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración: una perspectiva global*. 11ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2002). *Elementos de administración*. 6ª. Ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Mintzberg, H. (1976). *La alta dirección: mitos y realidades. Clásicos Harvard de la administración*. México: Delnu Ediciones, C.A.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Morris, D. y Brandon, J. (1994). *Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. 6ª. Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. 6ª. Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.