

Tendencias del *management* en el siglo xx. Evolución, crisis y búsquedas

Management Trends in the 20th Century. Evolution, Crisis, and Search

Alexis Codina Jiménez

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana, Cuba.
alexis@ceted.uh.cu

RESUMEN

Los cambios que, desde los años setenta del pasado siglo xx, se han venido produciendo en el entorno –tecnológico, económico, político y social– en el que se mueven las organizaciones han puesto en crisis las teorías y enfoques del *management* que desde inicios de siglo orientaron la práctica de la gerencia en los países occidentales. Los especialistas se cuestionan su vigencia para orientar la conducción de las organizaciones en un mundo que se caracteriza por el cambio acelerado en las tecnologías, los mercados, las preferencias de los consumidores, las regulaciones medioambientales, entre otros factores. En este trabajo se presenta un resumen de la evolución que han tenido las teorías de la administración (*management*), las insatisfacciones que se plantean a propósito de estas y las propuestas para enfrentar los nuevos retos.

PALABRAS CLAVE: administración, entorno organizacional, paradigmas gerenciales, reingeniería.

ABSTRACT

Since 20th century's 60s, the changes that have been taking place in the technological, economic, political, and social scenarios in which organizations develop themselves, have brought about a situation of crisis as to management theories and approaches which in the early years of that century guided management performance in Western countries. The specialists call into question its validity to lead organizations in a world characterized by its fast changes in technologies, the markets, the consumers' preferences, the environmental regulations, among others. The present paper introduces a summary of "management theories" evolution, the discontent they have brought about, and the proposals to face new challenges.

KEYWORDS: management, organization's environment, management paradigms, reengineering.

RECIBIDO: 22/11/2013
ACEPTADO: 15/12/2013
CLASIFICACIÓN JEL: M31

Evolución de las teorías sobre la administración

Los conocimientos sobre administración son muy antiguos. Desde que el hombre tuvo que organizarse para relacionarse con la naturaleza, fue necesario hacer una división de funciones y tareas, establecer jerarquías y estructuras, entre otras actividades administrativas. En la Biblia se recogen referencias sobre procesos de administración. En el tema «delegación» se utiliza como bibliografía el pasaje en el que Jetro, suegro de Moisés, le sugiere cómo proceder para poder multiplicar la atención de los feligreses, de lo que surge el «Nombramiento de los Jueces» (Libro Éxodo, versículo 18).

Esos conocimientos primitivos se sistematizaron con la creación y el funcionamiento de los estados, los ejércitos y la iglesia. Las primeras grandes empresas: automotrices, siderúrgicas y comerciales en Estados Unidos, a fines del siglo XIX se formaron con estos conocimientos y experiencias. Por estas razones, Hammer y Champy, en su libro *Reingeniería*, se lamentan de que «el problema de los negocios norteamericanos es que entrarán en el siglo XXI, con compañías diseñadas con patrones del siglo XIX» (Hammer y Champy, 1992, pp. 93-94).

A pesar de estos antecedentes, las teorías de administración solo empiezan a formularse y reconocerse como tales a inicios del siglo XX. Desde entonces, estas teorías han tenido una evolución que, en un esfuerzo de síntesis, puede resumirse en las siguientes etapas o escuelas principales.

- La administración científica. Se inició con los estudios de tiempo y movimiento de Taylor, sobre lo que Lenin, en los años veinte, dijo:

reúne en sí toda la refinada ferocidad de la explotación burguesa y muchas valiosísimas conquistas científicas sobre el estudio de los movimientos durante el trabajo, la supresión de movimientos superfluos y torpes, la elaboración de los métodos más racionales [...] La República Soviética debe adoptar las conquistas más valiosas de la ciencia

y la técnica en este dominio». (Lenin, 1960, p. 254)

Realizaron aportes a esta escuela otros especialistas como Gantt, que establece mecanismos de estimulación a los supervisores; los esposos Gilbreth, con los estudios sobre los movimientos y la fatiga; Fayol, que enuncia los «14 principios de la administración»; Weber, con la administración burocrática, que propone jerarquías, normas y lineamientos de autoridad; entre otros (Stoner, 1989).

- Escuela de las ciencias del comportamiento. Las limitaciones del «taylorismo», que analizaba al hombre como una prolongación de la máquina, empezaron a cuestionarse. Chaplin lo ridiculizó en la película *Tiempos modernos*. Psicólogos y sociólogos empezaron a interesarse por los problemas de la productividad. Se realizaron una serie de estudios que revelaron que la productividad no era un problema exclusivo de ingeniería, sino que influían en esta las relaciones jefe-subordinado y las dinámicas de los grupos, entre otros factores sociales. Según Stoner, «la atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas y menos las habilidades técnicas» (Stoner, 1989, p. 48).
- La escuela cuantitativa: la investigación de operaciones y las ciencias administrativas. Surge de las experiencias de la Segunda Guerra Mundial, durante la que se desarrollaron técnicas económico-matemáticas para la industria militar (investigación de operaciones, la «ruta crítica», entre otras). Al concluir la guerra, estas técnicas se «liberaron» para su utilización en la esfera civil y, con el advenimiento de las primeras computadoras, se incorporaron al arsenal de enfoques y herramientas para la gestión de las organizaciones; con esto se constituyó lo que se denomina «escuela de las ciencias administrativas».

Estas son las tres escuelas principales del pensamiento administrativo, que siguen conservando su influencia en la teoría y las prácticas administrativas, con evoluciones posteriores; aunque, como reconoce Stoner, los límites entre las diversas escuelas se diluyen cada vez más.

Después de estas escuelas, las tres perspectivas principales que se identifican en la bibliografía son las siguientes:

1. El «enfoque de sistemas», que analiza las organizaciones como un sistema integrado y que incorpora conceptos como: subsistemas, sinergia, sistemas abiertos y cerrados, y retroalimentación, entre otros.
2. El «enfoque de contingencia», que parte de que no existe un sistema óptimo de administración, sino que los enfoques y técnicas más adecuados dependen de las circunstancias y situación específicas en un momento determinado; lo que puede ser bueno en un momento o lugar determinados no lo es necesariamente en otros.
3. El llamado «nuevo movimiento de las relaciones humanas», que incorpora los conceptos de cultura, valores organizacionales, entre otros, a los componentes que deben atenderse en los procesos de dirección.

Críticas y limitaciones de las teorías de administración

Hasta los años setenta del siglo xx, las teorías de administración, al igual que el entorno en el que se movían las organizaciones, permanecieron en una relativa calma. Los especialistas no se cuestionaban su capacidad para interpretar los procesos administrativos, ni para orientar el trabajo práctico de los administradores y las organizaciones.

Con los cambios que empezaron a producirse en el entorno¹ en el que se mueven las organizaciones, muchos especialistas comenzaron a cuestionarse la capacidad de los enfoques que habían estado prevaleciendo en la teoría y la práctica de la administración desde principios de siglo. Al respecto,

¹ Para mayor información véase Codina (2004).

Peter Drucker, el gurú principal del «*management* contemporáneo», expresó:

Hacia fines de la década del sesenta, o principios de la del setenta, comenzaba a verse claramente que el conocimiento en que se basaba el boom del *management* ya no bastaba. Incluso en la mayoría de las áreas básicas se manifestó la necesidad de nuevos conocimientos. La administración científica ya no podía aportar una mayor productividad [...], los administradores tendrán que olvidar las cosas que saben con tanta rapidez como aprendan las cosas nuevas que deben saber. (Drucker, 1973, p. 20)

Por su parte, Hammer y Champy (1992) son más drásticos cuando, en la portada de su libro *Reingeniería*, ponen como subtítulo: «Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. Casi todo está errado».

Las limitaciones principales que se les señalan a las teorías que orientaban el pensamiento y la práctica de la administración hasta los años setenta pueden resumirse en las siguientes:

- estaban centradas «hacia adentro» de la organización;
- abordaban aspectos específicos del trabajo de administración;
- estaban muy sesgadas por situaciones coyunturales del momento en que fueron formuladas;
- su preocupación central era optimizar los procesos gerenciales internos; y
- consideraban poco la influencia del entorno, o lo valoraban como algo relativamente estable y predecible.

Por otro lado, Makridakis (1993, pp. 13-16) presenta lo que denomina «errores importantes (cometidos tanto en el campo de la dirección como en otros), que debemos evitar si queremos progresar en el terreno de la dirección». El siguiente es un resumen de lo que plantea.

- Las teorías son pasajeras: según este autor, se ha demostrado que la gran mayoría de las teorías de dirección no duran mucho. Recomienda a los que dirigen que las

asuman para orientar sus ideas y facilitar o mejorar su toma de decisiones, pero que no den nada por sentado, que sean selectivos y busquen con lupa para encontrar la teoría que pueda resultar más conveniente en una situación determinada.

- Extrema simplicidad de las teorías: el propósito de las teorías de dirección es contribuir a crear modelos de la realidad (al ser la realidad demasiado compleja para tratarla), que puedan conducir el proceso de pensamiento para mejorar la toma de decisiones. Para esto, no pueden ser tan complejas que hagan difícil su asimilación, pero tampoco tan simples que ofrezcan explicaciones fáciles de la realidad. Como ejemplo se señala el «behaviorismo», que fue muy popular durante veinticinco años, y todavía atrae a algunos, pero que explica el comportamiento humano en términos muy simples. También incluye entre sus críticas la «matriz de cartera», el «director en un minuto», la «rejilla empresarial», entre otros.
- Principios básicos o supuestos no apropiados o incorrectos: el descontento con una teoría aparece cuando la observación no concuerda con las predicciones teóricas. Esto requiere la construcción de una nueva teoría para explicar y corregir las discrepancias. Para Makridakis, un serio problema que complica la evaluación de las teorías de administración es que rara vez se plantean sus supuestos explícitamente, incluso aquellos que están en la mente del autor. Por tanto, el «usuario» de la teoría está limitado para valorar su consistencia.
- La demanda crea su propia oferta: la demanda de teorías crea una amplia oferta, no necesariamente motivada por el deseo de un conocimiento más avanzado o de mejora de la dirección, sino por una compensación económica, «para los que venden la teoría», ironiza el autor. En la actualidad, las teorías de dirección están en el mismo punto en que estaban las teorías médicas antes del siglo xx, lo que significa que hace falta una evaluación crítica de las ventajas

concretas de la teoría antes de decidirse a usarla, concluye Makridakis.

- Verdades generales contra predicciones detalladas: el hecho de que una teoría sea válida no significa automáticamente que pueda utilizarse para llegar a predicciones precisas. Ni siquiera en las ciencias exactas como la física y la química esto es absolutamente válido. En el campo de la dirección, con más razón, las teorías no pueden establecer las trayectorias de una forma precisa, porque influyen muchos factores, como organización, recursos y liderazgo. Makridakis no lo menciona, pero otro aspecto que expresa las limitaciones de las teorías de administración en sus posibilidades predictivas es que muchas experiencias demuestran que lo que ha dado buenos resultados en un entorno (empresa) específico no resulta exitoso en otro diferente.
- El mañana cambiante: a diferencia de lo que sucede con la física, u otras ciencias exactas, el mundo de los negocios se caracteriza por cambios acelerados, que modifican rápidamente el entorno en el que se mueven las organizaciones. Lo que dio resultados en el pasado no necesariamente los dará en un futuro difícil de predecir. Drucker ha dicho que cuando Dios quiere castigar a un empresario, le concede treinta años de éxito. Pese a sus críticas «irreverentes» sobre las limitaciones de las teorías de administración, Makridakis concluye que: «Las teorías de dirección son indispensables. La práctica sin la teoría es un ejercicio peligroso, no menos arriesgado que una teoría inadecuada» (Makridakis, 1993, p. 17).

Búsquedas y propuestas

Como respuesta a estas insatisfacciones a propósito de las teorías sobre el *management* que habían prevalecido desde inicios del siglo xx, empezaron a proliferar otras teorías y propuestas.

Entre las que tuvieron más difusión en su momento, que además generaron libros convertidos después en *bestsellers* –algunas todavía conservan

influencia, tanto en medios académicos como empresariales—, se encuentran: la «teoría Z», de William Ouchi (1992); el «enfoque de la excelencia», de Tom Peters, Waterman y Austin (1987) y Peters y Waterman (1992); las «ventajas y estrategias competitivas», de Michael Porter (1990); y la «teoría de las restricciones (TOC)», de Goldratt, presentada en diferentes libros «novelados» (Hindle, 2008).

Más recientemente, se encuentran los «siete hábitos de la gente altamente efectiva», de Covey (1992); la «inteligencia emocional», de Goleman (1999); la «quinta disciplina y las organizaciones que aprenden», de Senge (1998); la «dirección por valores», de Dolan y García (1997); la «dirección por procesos»; la «gestión por competencias», entre otras. Además, se han propuesto herramientas gerenciales como la reingeniería, el *Benchmarking*, el *Outsourcing* (terciarización), el *Empowerment* y el *Coaching*, entre otras.

Los años ochenta y noventa del siglo xx han sido los más prolíficos en la generación de teorías y herramientas para la dirección. Pero, como plantea el especialista latinoamericano Enrique Saravia (1991):

La velocidad de la innovación tecnológica lleva a la rápida obsolescencia del conocimiento. Los hallazgos científicos y técnicos son rápidamente superados. Ello ocurre también con el conocimiento vigente en el campo de la administración. El «ciclo de vida» de los modismos organizacionales es cada vez más breve.

Ante las insatisfacciones con las teorías de administración que surgen y pierden actualidad con tanta rapidez, muchos especialistas del *management* contemporáneo plantean buscar respuestas a los nuevos retos en otras disciplinas «más maduras». No se trata de nada nuevo; muchos conceptos, teorías y herramientas del *management* han sido importados de otras disciplinas como las ciencias militares, la ingeniería, la economía, la psicología o la sociología, por mencionar algunas.

Entre las críticas dirigidas a los que se ocupan de las teorías de administración está el señalamiento de que son oportunistas y pragmáticos. Efectivamente, en cuanto economistas, ingenieros, psicólogos o especialistas de cualquier otro perfil investigativo

formulan alguna teoría, sistema de conocimientos o herramientas que puedan utilizarse en la dirección, inmediatamente la incorporan al arsenal conceptual del *management*. Sobre esta búsqueda en ciencias más maduras Makridakis (1993) plantea:

La administración es un campo muy joven, en relación con otras disciplinas, se está exagerando mucho sobre su contribución al aumento de la eficiencia en las organizaciones y de la calidad en las decisiones empresariales. Deben comprenderse y aceptarse tanto las limitaciones como las ventajas del entorno de la dirección [...] debemos buscar en otras disciplinas más maduras (por ejemplo, la estrategia militar) aquellos conocimientos significativos que podamos aplicar después al campo de la dirección. (p. 162)

Otros autores coinciden con esta opinión. Han proliferado los trabajos y libros que acuden a clásicos de las ciencias militares o al análisis de campañas y batallas militares para extraer principios y enseñanzas que puedan aplicarse al campo de la administración. Entre los clásicos militares más revisitados por especialistas del *management* se encuentran el macedonio Alejandro Magno, el prusiano Clausewitz y el chino Sun-Tzu.

J. B. Quinn (1991), en su trabajo «Estrategias para el cambio», destaca lo que puede encontrarse en las «enseñanzas» de Sun Tzu, Napoleón, Clausewitz, Marshall o Montgomery, y señala que los principios básicos de la estrategia fueron registrados mucho antes de la era cristiana. Para ser consecuente con esto, analiza en detalle batallas de los macedonios Filipo y su hijo Alejandro Magno (alumno de Aristóteles) en el año 339 a. C., de lo que extrae conclusiones y hace propuestas para las estrategias empresariales (Codina, 2009, pp. 11-32).

Ries y Trout (1985), en la introducción de su libro *La guerra de la mercadotecnia*, que resultó ser un *bestseller* cuando se publicó a inicios de los años ochenta, plantean:

El mejor libro sobre mercadotecnia, a nuestro entender, no es obra de un profesor de Harvard, tampoco de algún colaborador distinguido de la General Motors [...], es el que escribió en 1832 un general prusiano en sus días de retiro, Karl von

Clausewitz, titulado *Sobre la guerra* que describe los principios estratégicos observados en todas las guerras triunfales. (Codina, 2009, p. 15)

En todos los capítulos del libro sus autores utilizan profusamente referencias al trabajo de este clásico militar, arriban a conclusiones y proponen estrategias para aplicar en «la guerra de la mercadotecnia». También utilizan el trabajo del comandante Ernesto (Che) Guevara, «La guerra de guerrillas», del que extraen enseñanzas para formular una estrategia de mercadotecnia.

El autor de temas militares más citado en los últimos años es Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-320 a. C., cuya obra, *El arte de la guerra*, se ha continuado editando (Sun Tzu, 2001). También abundan libros que aplican sus enseñanzas en esferas específicas del *management*. Entre otros cuyas referencias aparecen en Internet está *Sun Tzu y el arte los negocios*, de Mark McNeilly.

La editorial que publicó *Sun Tzu: el arte de la guerra para directivos* presenta a su autor, Gerald Michaelson, como «líder mundial de las estrategias de Sun Tzu para negocios modernos» (Michaelson, 2006, p. 2). Por otra parte, en el año 2004 se celebró el simposio internacional «El arte de la guerra. Aplicaciones de las estrategias de Sun Tzu en los negocios». En la película *Wall Street*, el personaje principal –que interpreta Michael Douglas– declara haber utilizado las enseñanzas de Sun Tzu para el éxito de sus negocios.

También se acude actualmente a las experiencias gerenciales de entrenadores deportivos exitosos, para encontrar aquellas que puedan extenderse a la administración de empresas. Pat Riley (1995), famoso entrenador de la NBA, explica en *Forjador de éxitos. Cómo optimizar el trabajo en equipo* los enfoques y prácticas que condujeron al éxito a los equipos que entrenó; incluso utiliza citas de jugadores famosos como Magic Johnson, cuando expresó: «No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregunta lo que puedes hacer tú por ellos».

Conclusiones

Como sucede con otras ciencias sociales, la mayoría de las teorías de administración no se han anticipado a los acontecimientos, sino que han sido

el resultado de estos. Han tenido un carácter más empírico que predictivo. Ninguna teoría, en ningún momento de la evolución de este proceso, ha sido capaz de integrar en forma absoluta todos los fenómenos y procesos de la administración.

La interpretación teórica de los procesos de dirección ha estado más fraccionada y dispersa que integrada en un cuerpo conceptual coherente. Esto fue lo que llevó a Koontz a hablar de «la selva de las teorías administrativas» (Koontz y Weirich, 2004). La gran aspiración de Einstein –que no llegó a cumplir–, de poder expresar en una formulación única el movimiento de la naturaleza, también es una asignatura que está pendiente en las teorías de administración.

Ante las insatisfacciones con las teorías del *management* que habían prevalecido desde inicios del siglo xx, a partir de los años ochenta proliferaron nuevas teorías y enfoques, para enfrentar los nuevos retos, entre las que destacan: la «teoría Z» (Ouchi); el «enfoque de la excelencia» (Tom Peters); las «ventajas y estrategias competitivas» (Michael Porter); las «organizaciones que aprenden» (Peter Senge); y la «dirección por valores» (Simon Dolan).

Otros especialistas proponen acudir a ciencias más maduras, como las militares. Entre los militares que se propone que sean revisitados se hallan Alejandro Magno, Clausewitz y Sun Tzu.

Las teorías de administración se encuentran en un cuestionamiento profundo, pero todavía siguen siendo útiles; al menos hacen reflexionar sobre los problemas de los que es necesario ocuparse. La administración es una actividad compleja, integradora y universal, que puede y debe continuar acudiendo a otras disciplinas más maduras para nutrirse de enfoques y experiencias que puedan resultarle útiles, tanto para la interpretación teórica de algunos fenómenos, como para la formulación de estrategias y la toma de decisiones y acciones prácticas.

La conclusión principal que puede extraerse de todo este panorama es que, independientemente de las limitaciones que puedan presentar y la insatisfacción que suscitan para comprender algunas problemáticas, las teorías sobre la administración no son «abstracciones» ni «cosas del pasado». Son interpretaciones sobre los procesos de administración que ayudan a entender muchos

fenómenos. En el peor de los casos, contribuyen a desarrollar la cultura profesional sobre una de las actividades más importantes en cualquier sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- BELLY, P. L. (2004): *El Shock del Management*, McGraw-Hill, México D.F.
- BLANCHARD, K. (1997): *Administración por valores*, Editorial Norma, Barcelona.
- BOYETT, J. (1999): *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*, Grupo Editorial Norma, Barcelona.
- CODINA, A. (2004): «¿Por qué el cambio?», en *Temas de dirección*, t. II, Ediciones Balcón, La Habana, pp. 207-245.
- CODINA, A. (2009): *Habilidades y herramientas gerenciales*, Ediciones Balcón, La Habana.
- COVEY, S. (1992): *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós Empresa 16, México D. F.
- DOLAN, S. y S. GARCÍA (1997): *Dirección por valores*, McGraw-Hill, México D. F.
- DRUCKER, P. (1973): *La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- DRUCKER, P. (1999): *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Grupo Editorial Norma, Barcelona.
- GOLEMAN, D. (1999): *La inteligencia emocional en la empresa*, Editorial Vergara, Barcelona.
- HAMMER, M. y J. CHAMPY (1992): *Reingeniería*, Grupo Editorial Norma, Barcelona.
- HINDLE, T. (2008): *Management. Las 100 ideas que hicieron historia*, Editorial The Economist, Buenos Aires.
- KOONTZ, H. y H. WEIRICH (2004): *Administración. Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México.
- KOTTER, J. P. (2000): *¿Qué hacen los líderes?*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- LENIN, V. I. (1960): «Acerca del Estado», *Obras completas*, t. XXVII, Editora Nacional de Cuba, La Habana, pp. 254-255.
- MAKRIDAKIS, S. G. (1993): *Pronósticos. Estrategias y planificación para el siglo XXI*, Editorial Díaz de Santos S. A., Madrid.
- MARX, K. (1962): *El Capital*, t. I, Editora Nacional de Cuba, La Habana.
- MICHAELSON, G. (2006): *El arte de la guerra para directivos*, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1991): «El trabajo directivo: folklore y realidad», en *Minztberg y la Dirección*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, pp. 5-25.
- MINTZBERG, H. (2010): *Managing*, Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- OUCHI, W. (1992): *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Fondo Educativo Interamericano, México D. F.
- PETERS, T. y R. WATERMAN (1992): *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Editorial Folio, Barcelona.
- PETERS, T.; R. WATERMAN y N. AUSTIN (1987): *Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- PORTER, M. (1990): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Editorial Continental, S. A., México D. F.
- QUINN, J. B. (1991): «Strategy for Change», *The Strategy Process. Concepts, Context, Cases*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 3-19.
- RIES, A. y J. TROUT (1985): *La guerra de la mercadotecnia*, McGraw-Hill Hispanoamericana, México D. F.
- RIGBY, D. y A. BILODEAU (2011): *Management Tools and Trends 2011*, Bain and Company, <<http://www.bain.com>> [10/12/2013].
- RILEY, P. (1995): *Forjador de éxitos. Como optimizar el trabajo en equipo*, Editorial Grijalbo, México D. F.
- ROBBINS, S. (1994): *Administración. Teoría y práctica*, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México D. F.
- SARAVIA, E. (1991): «Tendencias en la administración pública en América Latina», ponencia, I Seminario Latinoamericano de Perfeccionamiento de Profesores de Políticas Públicas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- SENGE, P. (1993): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Editorial Granica, Barcelona.
- STONER, J. (1989): *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México D. F.
- SUN Tzu (2001): *El arte de la guerra*, Editorial Panamericana, Colombia.
- WHETTEN, D. y K. CAMERON (2005): *Desarrollo de habilidades directivas*, Pearson Educación, México D. F.

