céfiro

ZÉPHYROS

REVISTA DE ECONOMÍA Y GESTIÓN

AÑO 5 NÚMERO 4

PRIMAVERA 2019

ISSN (impresa) 2408-4638
ISSN (digital) 2422-7692

Acerca del concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos

Alejandra Gambino [1] y José L. Pungitore [2]

Resumen

El presente trabajo responde a nuestro interés por revisitar la obra de algunos autores, tanto argentinos como extranjeros, considerados clásicos en la literatura sobre administración, particularmente acerca de la noción de organización, y sobre una serie de cuestiones vinculadas que hemos considerado relevante abordar para una comprensión más acabada del fenómeno organizativo. Nuestro trabajo se ha dividido en diversas secciones, a saber: en primer lugar presentamos una definición de organización y de los principales elementos que lo componen, como ser la estructura, la cultura, los objetivos y los procesos; posteriormente presentamos una revisión de las ideas de Bernardo Kliksberg a partir de sus argumentaciones tanto complementarias como opuestas a las de otros especialistas respecto del concepto de organización. Para finalizar, se exponen algunas conclusiones y reflexiones surgidas de este estudio.

Concepto de *organización* y sus principales elementos

Existen muchas y diversas definiciones de organización. Aquí consideramos apropiado empezar con una definición concisa, que es la que ofrecemos en la cátedra Instituciones, Organizaciones y Principios de Administración (IOPA) en la Universidad Nacional de Moreno, considerando otras características que permitan ampliar el concepto y abrir el juego sobre lo que corresponde tipificar como organización.

Jorge Etkin (2000, p. 3) afirma que "La organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir". Dicho de otro modo, esta definición implica que una organización es un conjunto de personas que tienen a cargo una o más funciones o tareas y que no las realizan

1 Docente UNM. Licenciada en Administración UNLu, Magister en Economía Urbana ITDT. Correo electrónico:aleiandragambino@gmail.com
2 Docente UNLZ y UNM. Contador Público y Licenciado en Administración UBA, Dr. en Ciencias Económicas UBA, Dr. En Epistemología e Historia de la Ciencia UNTREF. Correo electrónico: jlpungitore@gmail.com

de cualquier forma (siguiendo enteramente su propia voluntad y decisión), sino bajo un cierto orden formal, es decir un conjunto de normas, pautas, acuerdos sobre qué trabajo o tarea debe hacerse, con quién y de qué forma, como así también lo que no se debe hacer, entre otros aspectos; todo lo cual le da continuidad a las actividades de cada uno y también cierta estabilidad en el día a día.

Continúa el autor agregando a la definición anterior:

> Las expectativas comunes son un elemento básico, en el sentido que en una organización el desempeño de roles y funciones están sujetos a criterios y normas grupales y no a las voluntades individuales. Al menos, se supone que así debería ser. (Etkin: 2000, p. 3)

Para explicar a qué se refiere con expectativas comunes podemos recurrir a Herbert A. Simon, quien en su obra El Comportamiento Administrativo señala que:

> En las páginas de este libro, el vocablo "organización" se refiere al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionarán ante lo que él diga y haga. (Simon, 1979, p. XV)

Aquí Simon nos brinda otra definición de organización, conceptualizándola como un complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones dentro de un grupo humano. Dicho diseño se puede entender como una red de vínculos creada por las distintas personas y grupos que componen la organización y en cuyo marco trabajan, se comunican e intercambian de diversa manera información, ideas, valores, sentimientos, etc. Todas estas cuestiones que hacen a la forma de trabajar y al rol de cada integrante dentro del conjunto se fijan en forma colectiva y no individual, o al menos debería ser así, como indica Etkin, y aquí vuelve entonces el tema de las *expectativas comunes*, que serían lo esperable o posible en cuanto a la acción de cada miembro del grupo, lo que cada uno supone que el otro hará, la forma en que lo hará, los tiempos en que se prevé que cada cosa ocurra y la reacción de los demás ante ello.

Dicha red de vínculos que se crea entre las personas y su forma de trabajar, comunicarse e intercambiar información, tiene que ver con una característica fundamental de las organizaciones, y es que ellas poseen una estructura. El concepto de estructura es bien amplio y se refiere a la forma en que se articulan o coordinan los esfuerzos de las personas involucradas para que los objetivos se cumplan. Esto hace a la existencia misma de la organización, es decir que es esencial para que sea definida como tal. Siguiendo nuevamente a Etkin (2000, p. 25), el concepto de estructura "refiere a la forma en que se divide y asigna el trabajo (la especialización de tareas), y también a las relaciones a través de líneas de autoridad y redes de comunicación (la coordinación de tareas)". Cabe volver sobre esta cita y resaltar las dos palabras que Etkin menciona en relación a las tareas:

a) por un lado la especialización, con la cual apunta a que las personas tienen asignadas una o más tareas específicas dentro de la totalidad, y significando también que no todos hacen lo mismo sino que se desempeñan en roles y actividades diferentes, tanto en forma individual o por grupos; y

b) por otro la coordinación de tareas, que tiene que ver con la forma en que se articulan las actividades que cada persona o grupo tiene a cargo dentro del conjunto.

Para sintetizar, todo esto es la estructura organizacional: la forma en que se dividen las tareas y se coordinan. Por ejemplo, en la Universidad Nacional de Moreno la máxima autoridad ejecutiva está en el Rectorado, del cual dependen jerárquicamente diversas Secretarías tales como: Académica, de Administración, Legal y Técnica, de Investigación y Vinculación Tecnológica, entre otras. Luego vienen tres Departamentos Académicos que son los que tienen a cargo las distintas carreras según el área temática: Economía y Administración; Humanidades y Ciencias Sociales; Ciencias Aplicadas y Tecnología. Estos tres Departamentos, que están en el mismo nivel jerárquico, articulan sus actividades con el resto de las áreas mencionadas y también con otras como Recursos Humanos, Alumnos, Biblioteca, Compras, Tesorería. Cuando hablamos de división de tareas dentro de una organización, debemos distinguir entre la vertical o jerárquica y la horizontal o funcional. En nuestro ejemplo de la Universidad, la división vertical se visualiza en la distribución de cargos como los que acabamos de mencionar y que tienen distinto nivel de autoridad y responsabilidad asignada; mientras que la división horizontal tiene que ver con el reparto de las tareas entre las diversas áreas, en donde cada una tiene su especificidad que evita la superposición con lo que hacen las demás. Todas se comunican y son coordinadas por la máxima jerarquía que está en el Rectorado.

Otro concepto importante que debemos tener en cuenta cuando hablamos de organización, como elemento que la compone, es la cultura. Algo hemos adelantado implícitamente sobre ella cuando mencionamos que los miembros de una organización intercambian ideas, valores, sentimientos, actitudes. Hay muchas definiciones de cultura organizacional; aquí presentamos una propia construida a partir de nuestro devenir en el aula y enriquecida con autores como Schein (1988), Etkin (2000) y Góngora y Cicatelli (2013). Como acercamiento al concepto, podríamos decir que la cultura de una organización es como su personalidad, que se puede observar a través de rasgos como conductas, ideas, valores, anécdotas, ritos, símbolos, entre otros. Todas éstas son cuestiones consideradas aceptables o deseables dentro de la organización. Se adquieren desde que se ingresa a la misma, son construidas colectivamente y guían el accionar de sus miembros distinguiéndolo de otras organizaciones: por ejemplo, a las personas que trabajan en una empresa familiar se les puede inculcar el respeto o culto a la figura del/la fundador/a; la consideración del lugar de trabajo como si fuera la propia casa y/o de la empresa como una segunda familia; etc. De la misma forma, en una asociación civil como un comedor comunitario sería esperable observar, como rasgos característicos de su cultura: la solidaridad y el compromiso social, el trabajo en equipo o la identificación con el barrio o zona en que el comedor funciona, entre otros. Cuando queremos describir la cultura de una organización, entonces, debemos hacer el esfuerzo por detectar estos rasgos que la definen y distinguen de otras, "que conforman el universo simbólico de la organización y que brinda sentido a la pertenencia, la participación y las contribuciones de los integrantes" (Góngora y Cicatelli, 2013, p. 26).

Decíamos anteriormente que la organización está compuesta por un conjunto de personas con una o más funciones asignadas. Es momento ahora de hablar más específicamente de los objetivos que guían todas esas acciones o funciones que desempeñan los miembros. No puede existir organización sin objetivos; lo importante aquí es tener una aproximación sobre su definición y el modo en que se determinan.

> "Los objetivos institucionales son los elementos básicos que guían el accionar organizacional. Reflejan un estado futuro deseado por la organización" (Góngora y Cicatelli, 2013, p. 7).

Una forma típica de enunciar estos objetivos es referirse a los productos o servicios que quiere ofrecer la organización en un determinado entorno. Valen como ejemplos el caso de un organismo estatal como la ANSeS, entre cuyos objetivos puede enunciarse administrar a nivel nacional las prestaciones de la seguridad social como jubilaciones,

pensiones, asignaciones, entre otros; para una PyME (Pequeña y Mediana Empresa) dedicada a la fabricación de quesos artesanales en Suipacha, Provincia de Buenos Aires, uno de sus objetivos puede ser consolidar su marca en el mercado nacional y lograr que el cliente distinga sus productos de los quesos industriales tradicionales. De la misma forma, una organización social como el sindicato de empleados de la sanidad puede tener como objetivos la defensa de los derechos de los trabajadores y la prestación de otros servicios a sus afiliados para una mejor calidad de vida: el acceso a campos de deportes, la posibilidad de vacacionar en complejos propios con tarifa reducida, etc.

Al momento de definir sus objetivos, la organización no los copia de otra sino que los construye a través de la toma de decisiones y de herramientas propias de la política como el debate, la negociación y los acuerdos entre los individuos y grupos que componen la organización, los cuales a su vez tienen diversos intereses (Etkin, 2000, p. 23). Este último comentario se refiere a las distintas motivaciones, aspiraciones o lógicas que tiene cada persona y cada área dentro de la organización, que no necesariamente son coincidentes sino en ocasiones contrapuestos y por ende llegan a ser motivo de conflicto. Es la diversidad de fuerzas que opera en la organización, que menciona Etkin y que requiere mecanismos como los nombrados más arriba para llegar a construir los objetivos que guíen al conjunto y que reflejen cierto consenso.

Para finalizar con los conceptos más relevantes sobre los elementos que componen una organización, debemos referirnos a los procesos. Hablar de ellos es referirse a las actividades que en la organización se desarrollan. Volviendo al caso de la ANSeS, se llevan adelante tareas como atención al público, inicio de expedientes, cómputos y liquidaciones, etc., todo lo cual conlleva relacionarse con proveedores, usuarios, bancos, entre otras entidades estatales, privadas y sociales. Por su parte, la fábrica de quesos de Suipacha debe obtener la materia prima que es la leche de sus propios tambos, pasteurizarla, procesarla, obtener las distintas variedades de producto y colocarlo en el mercado, y para todo ello debe contratar personal, desarrollar procesos de producción acordes con la calidad del producto que quiere ofrecer, diseñar estrategias de comercialización y ventas, etc. Todos estos procesos, sea en éstas o en cualesquiera otras organizaciones, se desarrollan de manera continua, sin un inicio y un fin determinado (Etkin, 2000, p. 26). Así es como las organizaciones generan sus propios recursos para funcionar y mantenerse en el tiempo. Estos procesos, que como dijimos son continuos, se reinician todo el tiempo y sirven para mantener las cosas como están o bien cambiarlas.

Los elementos componentes de una organización no están aislados unos de otros, sino que por el contrario se vinculan estrechamente y así deben ser entendidos. De esta forma, todos los procesos se realizan siguiendo una estructura determinada de división de tareas y coordinación entre ellas, para alcanzar unos objetivos previamente establecidos que reflejan cierto acuerdo entre sus miembros y debiendo respetar los rasgos predominantes de la cultura construida por quienes integran la organización.

Todo ello está atravesado por el contexto en que la organización se inserta. Entendemos como contexto a "lo que está fuera de los límites de la misma pero que condiciona e influye en su desenvolvimiento" (Góngora y Cicatelli, 2013, p. 3). Cabe incorporar aquí la idea de que la organización es un sistema abierto pues intercambia con su entorno: desde insumos como muebles, máquinas, edificios o incluso personas que trabajarán en ella, hasta productos o servicios finales, ideas, información, tendencias, tecnologías, etc. Hay consenso también entre diversos autores (Kliksberg, 1975; Chiavenato, 2000; Etkin, 2000; Góngora y Cicatelli, 2013) acerca de que el contexto organizacional está compuesto por muchas variables, entre ellas económicas, político-jurídicas, demográficas, culturales, tecnológicas y hasta geográficas y climáticas y que, por tanto, está dotado de una importante cuota de incertidumbre y variabilidad. Recortar a la organización de su contexto e intentar entenderla como un fenómeno

aislado significaría tener -a nuestro criterio- una mirada incompleta e insuficiente de ella. Volveremos sobre esta idea más adelante.

La visión de Bernardo Kliksberg

Es de nuestro interés dedicar en este artículo una sección a las ideas de Bernardo Kliksberg,[3] autor de muy amplia trayectoria en la materia. En particular, queremos presentar aquí un recorrido por el capítulo 3 "¿Qué es organización?" de su libro "El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización", considerado la obra fundamental de Kliksberg en administración y que forma parte del programa de nuestra materia, IOPA, en la Universidad Nacional de Moreno.

Kliksberg nos invita a revisar distintos marcos conceptuales desde los cuales se ha intentado comprender a las organizaciones. El inicio de su recorrido es el enfoque antropológico, desde el cual afirma que "la organización implica determinado modo particular de vinculación social entre individuos y grupos" (Kliksberg, 1975, p. 23). Con la expresión *modo particular* quiere destacar que no se trata de cualquier tipo de reunión de personas, como podría ser un grupo de amigos o una manifestación en la calle; se refiere a que las personas involucradas manejan lo que se llama aparato técnico, o sea algún conocimiento, saber específico o recursos para las tareas que tienen que hacer y, además de ello, obedecen a un cuerpo o conjunto de reglas. Este grupo de gente que lleva a cabo determinadas actividades, manejando un cierto conocimiento o recursos y bajo un conjunto de reglas, es lo que se llama institución social,[4] y es lo primero que nuestro autor dice que se asimila al concepto de organización.

Kliksberg continúa analizando el fenómeno organizacional citando a otros estudios fundamentales en el tema. Por ejemplo, quienes han definido a la organización como "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas"[5] (Kliksberg, 1975, p. 27). En este sentido la coordinación consciente en una organización se puede asimilar al cuerpo humano, dado que en él hay una serie de funciones que se articulan para que el organismo viva: el pulso y latido del corazón, la respiración, el movimiento vital. Todos estos factores se coordinan mientras colaboran hacia el logro de uno o más fines en común, con lo cual, lo destacable es que esa coordinación no se da porque sí, sino que existe a propósito, buscando cumplir con determinadas metas. Otros expertos han señalado que una de las propiedades más importantes de la organización es su racionalidad esencial, en el sentido de que se crea un marco de expectativas fijas para quienes la integran.[6]

Posteriormente Kliksberg introduce el concepto de *estructura*, que nos resulta conocido como uno de los elementos que componen una organización. Señala al respecto el enfoque de la sociología industrial[7], al decir que "las organizaciones tienen una estructura y que ella puede ser caracterizada como un sistema estable y coordinado de relaciones entre las funciones" (Kliksberg, 1975, p. 31).

3 Se ha destacado en la investigación y producción de conocimiento sobre diversas problemáticas sociales de gran relevancia: la desigualdad y la pobreza (sobre todo en Latinoamérica), la responsabilidad social empresaria y la ética para el desarrollo. Ha asesorado a más de treinta gobiernos y organismos internacionales, y ha abocado buena parte de su obra al estudio de las organizaciones, en general, y de las empresas, en particular. Es argentino, Doctor en Ciencias Económicas y en Ciencias Administrativas, Contador Público y posee una Licenciatura en Administración y otra en Sociología. Varias cátedras en Universidades del continente llevan su nombre, y ha recibido numerosas distinciones, habiéndose convertido en un referente a nivel internacional sobre estos temas.

4 Bronislaw Malinowski, en su prólogo a la obra de H. Ian Hegbin, *Law and order in Polynesia*, New York, Harcourt, Broce and Co., 1934, p. XX.

5 Chester I. Barnard. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938, p. 4.

6 Chris Argyris. *Personality and Organization*. Nueva York: Harper & Brothers, 1957, p. 54.

7 R. S. Weis. *Processes of Organization*. University of Michigan, 1956.

Llegando al final del capítulo 3 de Kliksberg que revisitamos aquí, el autor presenta dos ideas más que, según aclara, no fueron esclarecidas por los especialistas que había citado en su texto. Una hace referencia a los fines o metas de la organización y la otra a la relación con su contexto. De ambas hemos hablado en las secciones previas.

Respecto a los fines, habíamos comentado que los objetivos surgen como resultado del debate, la negociación y los procesos decisorios, reflejando un cierto nivel de acuerdo entre los miembros de la organización a pesar de que éstos también tienen objetivos personales, que no siempre coinciden con los del conjunto. Es evidente entonces que para que exista organización tiene que haber, entre otras cosas, una orientación hacia el cumplimiento de ciertos fines. Ahora bien: dependiendo del tipo de organización, el proceso por el cual se determinan esos fines u objetivos puede variar y mucho. Pueden ser fijados, sostiene Kliksberg, por una elite dirigente de la organización, o bien podrían provenir de afuera, puntualmente de algunos grupos del contexto, como también quizá puedan surgir del hecho de cambiar los objetivos originales a través de procesos internos de importante complejidad (Kliksberg, 1975, p. 36). Y lo que varía también, y a veces abruptamente como señala el autor, es el grado en que los integrantes de la organización ayudan al cumplimiento de los fines y las razones por las que lo hacen. Estas dos cuestiones están muy ligadas a la distribución del poder dentro de la organización, y para ejemplificarlo nuestro especialista cita una cárcel: allí existirá cooperación, pero no porque lo deseen sus miembros sino por obligación. Muy diferente es el caso de las Abuelas de Plaza de Mayo, que voluntariamente se han unido en una asociación civil para encontrar a los nietos desaparecidos durante la última dictadura cívico-militar en la Argentina.

Finalmente, Kliksberg también se ocupa de la relación de la organización con su contexto: "Toda la dinámica de desenvolvimiento de una organización, la naturaleza de sus objetivos, y la conducta de sus integrantes humanos, están estrechamente correlacionados, con las características sociales, políticas, culturales, económicas, etc., del medio o contexto en donde existe" (Kliksberg, 1975, p. 37). Por citar sólo un caso: una empresa que se dedica a producir insumos farmacéuticos puede verse perjudicada por una medida económica que dicte el gobierno de abrir las importaciones; ello es sólo un ejemplo de cómo pueden operar una multiplicidad de factores sobre el accionar de la organización. Sin embargo, ello no significa que la organización tenga una respuesta meramente pasiva de adaptación al entorno, sino que también construye su realidad interna y es agente de cambio en su contexto. (Etkin, 2000, p. 4)

Luego de este recorrido por el capítulo 3 de Kliksberg, podemos ahora reunir todos los elementos que él nos ha dado para construir acabadamente el concepto de organización:

- es una institución social,
- con un sistema de actividades conscientemente coordinado,
- que posee una racionalidad esencial,
- y unas expectativas fijas de comportamiento entre sus miembros.
- Cuenta con una estructura relativamente estable en el tiempo, la cual está compuesta por el conjunto de actividades que se desarrollan en la organización y la relación entre ellas.
- Tiende hacia el cumplimiento de ciertos fines, que se determinan de diversa manera según el tipo de organización de que se trate,

- y finalmente, todo lo que haga la organización estará influenciado por su contexto político, económico, social, cultural, etc., y a su vez la organización incidirá sobre él.

Conclusiones: Hacia una definición más refinada de Organización

Como hemos señalado al comienzo de este trabajo, la noción de organización ha sido definida de varias formas, atendiendo a una diversidad de aspectos. Hemos procurado revisitar la obra de ciertos autores "clásicos" en la materia, intentando dar cuenta de la complejidad del fenómeno descripto. Sintetizando los componentes y características tratados, podemos decir de las organizaciones:

a. que son conjuntos de personas (que a veces, pueden también formar parte de grupos que actúan dentro de éstas), cuyo comportamiento se encuentra integrado hacia un objetivo común (al menos, en forma parcial);

b. que actúan en el marco de un orden formal, tanto interno (normas que rigen el comportamiento dentro de la organización) como externo (normas que rigen el comportamiento de las organizaciones y de las personas dentro de la sociedad, las denominadas *instituciones*).

c. que para alcanzar sus objetivos, han desarrollado funciones y tareas específicas y una estructura jerárquica de poder;

d. que lo mencionado en los puntos b. y c. recorta la libertad de acción de sus integrantes, ya que no pueden hacer todo lo que quieran;

e. que sus integrantes no nacen, se desarrollan y mueren junto con la organización, sino que en algún momento de sus vidas ingresan, y en otros, egresan (que es lo mismo que decir que sus miembros son reemplazables);

f. que tienen objetivos que pretenden alcanzar: algunos están a la vista y otros no tanto;

g. que los objetivos no son inmutables, sino que pueden cambiar (de hecho lo hacen) en diferentes direcciones;

h. que algunas poseen fin de lucro (las empresas), que son las que mueven buena parte de la actividad económica del país mediante la producción y venta de bienes y servicios;

i. que algunas otras se originan en la simple voluntad de sus participantes, frente a una necesidad específica, que debe visibilizarse interviniendo en la agenda pública (las denominadas organizaciones de la sociedad civil, o simplemente sociales);

j. y que finalmente se encuentra el Estado, una organización institucional generadora de reglas, que también realiza (o debería realizar) otras funciones de asistencia y ayuda a sectores de la población más desfavorecidos.

Como se puede apreciar, en función de estas características las organizaciones son fenómenos complejos. Es bueno recordar que, por definición, la organización es una construcción social, es decir, algo que el ser humano crea en sociedad, al decidir reunirse con otros para abordar cuestiones o resolver problemas que en soledad no puede. "Una organización es un conjunto de elecciones que busca problemas, asuntos en espera de soluciones

que pueden tener la respuesta y tomadores de decisiones que buscan trabajo" (Cohen, March y Olsen, citados por Schvarstein, 2010). Desde sus cimientos, la organización entonces resulta ser mucho más que una suma de personas que trabajan hacia el logro de un fin común. Dicho de otra manera, el todo es bastante más que la suma de sus partes: no se trata sólo de las personas y de los objetivos que se han planteado al inicio, que los unen y los orientan para seguir trabajando juntos, sino que también hay otros elementos como los citados anteriormente. Como expone E. Morin, también citado por Schvarstein (2010), la organización es una

"Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos… Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene".

Nos animamos a decir que las organizaciones que perduran van ganando complejidad con los años y que las que nacen son mucho más complejas que las que mueren. Es por ello que estimamos de gran importancia revisar, de tanto en tanto, las consideraciones que se toman en cuenta para la caracterización del fenómeno de las organizaciones.

Referencias

Brown, J. A. C. (1958): *La psicología social en la industria*, Fondo de Cultura Económica, México.

Chiavenato, Idalberto (2000): *Administración. Teoría, Proceso y Práctica*, Mc. Graw-Hill, Bogotá.

Cyert, Richard y James March (1965): *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*, Herrero Hermanos, México.

Etkin, Jorge (2000): *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, Prentice Hall, Buenos Aires.

Etzioni, Amitai (1965): *Organizaciones modernas*, UTEHA, México.

Góngora, Norberto y María Florencia Cicatelli (2013): *Diagnóstico y evaluación organizacional: repensando su abordaje*, S/D.

Kliksberg, Bernardo (1975): *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización*, Paidós, Buenos Aires.

Merton, Robert K. (1992): *Teoría y estructura sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.

Mintzberg, Henry (1989): *Diseño de organizaciones eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires.

Schein, Edgar H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janés, Barcelona.

Simon, Herbert A. (1964): *El comportamiento administrativo*, 2da. Ed., Aguilar, Madrid.