



**INNOVACIONES
TEÓRICAS EN
ADMINISTRACIÓN:
UNA SINÓPTICA
MIRADA
DIACRÓNICA**

**MANAGEMENT
THEORETICAL
INNOVATIONS: A
DIACHRONIC
SYNOPTIC VIEW**



**Francisco A.
Ganga
Contreras**

Departamento de
Ciencias del Desarrollo
de la Universidad de
Los Lagos, Chile

**María Angélica
Piñones**

Universidad de
Valparaíso, Chile

**Claudia
Valderrama
Hidalgo**

Universidad de
Antofagasta, Chile

RESUMEN

Considerando las discusiones emergidas habitualmente, respecto de los modelos, teorías o enfoques más apropiados para ser aplicados al ámbito de la administración de organizaciones, en este artículo se pretende realizar una breve mirada a las innovaciones teóricas que se han generado en el campo administrativo, especialmente de aquellas ideas que históricamente han tomado vigor, hasta convertirse en verdaderas modas. Para lograr este propósito, se recurrió a una revisión de fuentes secundarias, principalmente artículos de revistas académicas y algunos libros de la especialidad.

Se colige que un administrador debe estar consciente y compenetrado con los innovadores enfoques, arquetipos, ideas o teorías; pero no obnubilarse, y pensar que ellas resolverán todos los problemas que periódicamente presentan las organizaciones.

ABSTRACT

Considering discussions usually emerged with regard to models, theories or approaches most appropriate for application to the field of organizational management, this article is intended to provide a brief look at the theoretical innovations that have been generated in the administrative field, especially of ideas that have historically taken place, to become true fashion. To achieve this purpose, has turned to a review of secondary sources, mainly academic journal articles and some books in the field.

It follows that an administrator should be aware and attuned to innovative approaches, archetypes, ideas or theories; but not glaring, and think that they will solve all the problems that occur periodically organizations.

Palabras clave

Administración; administrador; innovación; teorías organizacionales.

Key words

Management; manager; innovation; organizational theories.

1. Introducción

Es casi axiomático sostener –pero aun así necesario remarcar– que moramos en un mundo caracterizado por una creciente complejidad e hipercompetitividad organizacional, gatillada fuertemente por la era tecnológica, el cambio vertiginoso y la globalidad. Estos contextos, que representan una verdad prácticamente apodíctica, obligan a los ejecutivos a auscultar maneras diversas para administrar eficientemente las organizaciones. Estos imperativos, posibilitan el emergimiento de innovadores enfoques, perspectivas y teorías, conducentes a orientar a los administradores para que tengan éxitos en su gestión.

Considerando esta realidad, el presente trabajo –tipo nota bibliográfica– tiene como propósito cardinal: realizar una sucinta mirada a las innovaciones teóricas más importantes y trascendentes que se han gestado en el campo administrativo, particularmente de aquellas que han logrado posicionarse a tal punto, que han tendido a transformarse en verdaderas “modas”.

Con la nítida intención de lograr el objetivo central, desde una mirada histórica, se llevó a cabo un estudio exploratorio–descriptivo, realizando una revisión de referencias bibliográficas, vale decir, observación documental y análisis de artículos y libros que abordan la temática.

En este orden de cosas, se abordan en primera instancia planteamientos que nacieron a posteriori a la revolución industrial, partiendo con la mirada de Robert Owen, pasando por Taylor, Fayol y Mayo; hasta llegar a realizar alusiones de algunos autores contemporáneos como Drucker, Gary Becker, Stephen Covey, Michael Hammer, James Champy, Michael Spendolini, Philip Crosby, Michel Porter, Robert

Kaplan y David Norton. En tercer término, y como una especie de colofón sinóptico, se presenta una tabla con los aportes más sustantivos que se han realizado, a partir de los autores revisados.

Se concluye que es relevante estudiar y analizar las diversas ópticas que surgen en el plano organizacional, pero se debe hacer con equilibrio y criterio; si es que realmente se quieren lograr ventajas competitivas.

2. Desarrollo

2.1. Antecedentes preliminares

Para comenzar el análisis, se rescata una definición de teoría dentro del contexto administrativo planteado por Hernández y Rodríguez (2006, pág. 9) quienes la definen como: “La agrupación sistemática de principios y pensamientos relacionados entre sí de una ciencia, una técnica y un arte que permiten a un individuo especular mental y creativamente para generar soluciones nuevas a problemas viejos”. Esta definición permite demostrar que ante la permanente búsqueda de las soluciones a las problemáticas organizacionales y al indeleble cambio que se genera en el entorno competitivo, lleva a que ante cualquier indicio de una nueva teoría, sea considerada como la solución inmediata a los problemas organizacionales, lo que llevan a transformarse en modas y que con el paso del tiempo se han dado cuenta que dicha técnica no estaba a la medida de todos los tipos de organizaciones.

La administración evoluciona en conjunto con las condiciones económicas, sociales y tecnológicas, y en este orden de cosas, el clásico Idalberto Chiavenato (2006, pág.

27) señala seis principales influencias en la materialización de la administración como disciplina: de los filósofos, de la organización de la iglesia católica, de la organización militar, de la revolución industrial, de los economistas liberales, de los pioneros y de los emprendedores.

Estas influencias pueden parecer generales o ambiguas, sin embargo, muchas de tales influencias tienen vigencia en teorías administrativas actuales, por ejemplo, de la influencia militar se desprenden los siguientes términos: “estrategia, táctica, operaciones, reclutamiento y logística” (Hernández y Rodríguez, 2006, pág. 44).

2.2. Primeros planteamientos

Al realizar reflexiones respecto de los eventos acaecidos en el desarrollo de las innovaciones teóricas en el ámbito de la gestión administrativa, necesariamente se debe recordar al Sr. Robert Owen, considerado por muchos estudiosos del ámbito de la administración, como el auténtico padre de la administración moderna de personal y un gran innovador del *management* moderno. Owen concebía que el incremento de la producción tenía directa relación con el nivel de satisfacción que las personas mantenían de sus respectivos trabajos, y es por ello que cuando se hizo cargo de un grupo de empresas textiles, entre los años 1880 y 1828, implementó una serie de medidas orientadas a mejorar las condiciones ambientales de sus trabajadores, dado que consideraba que una adecuada administración posibilitaba el emergimiento de indiscutibles beneficios a los dueños de las empresas; todos estos elementos impresionan, no sólo por ser pioneros sino también, porque son muy actuales (Gordon 1993, Santos 2007, Ganga, Vera y Araya 2009).

Podría afirmarse que estos planteamientos fueron debilitándose posiblemente debido, entre otras cosas, a una aplicación extrema de los conceptos desarrollados por clásicos como el norteamericano Frederick Taylor y el francés Henry Fayol, a partir de los años 1900, quienes colocaban el foco en la eficiencia de las organizaciones (Robbins y Coulter 2000, Certo 2001, Parra, Graterol Abreu 2012). El gran ejemplo de lo indicado anteriormente, lo constituye el método de trabajo utilizado por la empresa automotriz Ford, el cual constituye la génesis del denominado enfoque fordista; el cual se fundamenta de manera nítida en una lógica económica, de la productividad-consumo, de la ventaja comparativa y del funcionamiento del mercado (Iranzo 1988, Hirst y Zeitlin 1991, Neffa 1990, Torres y Montero 1993, Quiroz 2010).

Lo anterior dio origen a una superespecialización en el trabajo, sistema que demostró en la práctica ser extremadamente desmotivante, por la monotonía de las actividades y por el poco margen que se dejaba al uso de la iniciativa a los trabajadores. Como este enfoque se transformó en un esquema de trabajo excesivamente mecanicista, surge con el sociólogo George Elton Mayo, un modelo sociológico que buscaba reubicar en su justa dimensión el ámbito de las relaciones humanas (Bendix 1974, Kliksberg 1978, Perrow 1991, Chiavenatto 1999, Ramos y Triana 2007, Chiavenatto 2007, Fernández-Lorenzo 2012, Moreno y Godoy 2012, Parra, Graterol y Abreu 2012).

A posteriori a la óptica humanorelacionista, emergen diversas ideas administrativas que intentan asumir una posición ecléctica entre el enfoque clásico y el enfoque de las relaciones humanas. Estos autores, conocidos como neoclásicos, intentan rescatar las fortalezas de ambas teorías y descartar sus vulnerabilidades. Es así como germinan los enfoques burocráticos, estructuralistas, de administración por objetivos,

del desarrollo organizacional, de los roles administrativos y contingencial, por citar los más relevantes.

Después de la segunda guerra mundial, se empieza a gestar un modelo que cambiaría radicalmente los estilos de gestión vigentes hasta la época. La cuna de este nuevo paradigma organizacional se encuentra en Japón, país que carecía de recursos naturales; razón por la cual debió desarrollar capacidad para exportar productos con valor agregado. Para alcanzar el desafío planteado, los nipones desarrollaron múltiples estrategias tendientes a mejorar cualitativa y cuantitativamente su nivel de productividad, sentando de esta forma las bases de lo que se conoce hoy como organización flexible u orientada al cliente (Crosby 1979, Jaikumar 1986, Deming 1989, Cusumano 1991, Camison 1999, Cervantes 2005, Valenzuela, García de Madariaga y Blasco 2006, Martín-Castilla 2007, Caballero y Blanco 2007).

En la tabla N° 1, se puede observar una especie de síntesis de los planteamientos más relevantes, con algunos de sus autores.

Tabla N° 1

Resumen de los primeros planteamientos administrativos

Marco Teórico	Año	Impulsor	Idea u Objetivo
Teoría de la Administración Moderna de Personal	1810	Robert Owen (1771-1858)	Considerado el padre del cooperativismo y la administración moderna de personas. Fue un pensador y activista del denominado socialismo utópico. Da énfasis en las Relaciones Humanas a través de la Administración de Personal. Su objetivo es establecer un modelo ilustrado de organización industrial, con objeto de atenuar muchos de los problemas causados por la revolución industrial.
Teoría Fordista	1896	Henry	Considerado por muchos como uno de los precursores del estado de bienestar, tomando como base la sociedad

		Ford (1863-1947)	del consumo. Impulsó la especialización y la revolución de sistema industrial imperante.
Teoría de la Administración Científica	1901	Henry Laurence Gantt (1861-1919)	Discípulo de Taylor y busca una mejor organización del trabajo aportando con la gráfica conocida como Carta Gantt. Impulsa construir una gráfica en forma de matriz, de tal modo que se asocie a tres variables: actividades, tiempos y responsables.
Teoría de la Administración Científica	1910	Harrington Emerson (1853-1931)	Discípulo de Taylor y el impulsor de Doce Principios de la Eficiencia. Establece la importancia del entrenamiento del empleado y la Administración por Objetivos.
Teoría de la Administración Científica	1911	Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	Precursor de la Administración Científica. Da énfasis en las tareas y la Racionalización del trabajo. Cambió la "iniciativa de la parte obrera" por la "iniciativa del administrador".
Teoría Clásica de la Administración	1916	Henry Fayol (1841-1920)	Definió la administración y estableció el proceso Administrativo. Otorga importancia al proceso administrativo, que se caracteriza por el énfasis en la estructura de una organización para cumplir con el propósito de eficiencia, con énfasis en la estructura y las funciones.
Teoría de las Relaciones Humanas	1930	Mary Parker Follet (1868-1933)	Impulsor de la Psicología social, antropología y sociología. Filosofía de la administración basada en la motivación individual. Enfoque del grupo operacional para resolver problemas de administración.
Teoría de las Relaciones Humanas	1932	Elton Mayo (1880-1949)	Da énfasis en las relaciones interpersonales. Motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo. Busca incorporar los conceptos de cultura, y valores organizacionales.

Fuente: Diseño propio, basado en Santos (2000); Wilson (2003); Taylor (1981); Metcalf (2004); Bruce (2006); Chiavenatto (2006); Fernández-Lorenzo (2012).

2.3. Nuevas miradas

Tomando las bases previamente descritas, se debe reconocer que las organizaciones occidentales debieron reaccionar y generar nuevas formas de gestión, las cuales han estado orientadas a desarrollar conceptos que permitan alcanzar la maximización de dos pilares fundamentales de las unidades productivas: las personas y la productividad.

Además de la amenaza japonesa, la eliminación de las fronteras entre los países ha llevado a que las empresas, sin darse cuenta, se vean enfrentadas a un nuevo escenario mucho más intrincado, desafiante y competitivo, al punto que una cantidad importante autores del ámbito de la gestión se han convencido que las organizaciones están inmersas en una verdadera guerra, figurativamente hablando.

La situación descrita, ha llevado a las empresas a observar nuevos principios, a asumir nuevos métodos y a respetar nuevos imperativos. Dada esta realidad, se dice que la competitividad de una empresa depende hoy de su posición en algunos parámetros básicos como: eficiencia, calidad, ductilidad, innovación, entre otros. Cualquier administrador puede entender estos conceptos, pero además resulta necesario lograr entender que estos imperativos sólo pueden alcanzarse si las personas se encuentran lo suficientemente motivadas e involucradas con el quehacer organizacional, en un ambiente laboral acorde a su condición humana.

Es claro que muchas de estas expectativas han sido tomadas por considerables estudiosos del campo de la gestión, quienes se han encargado de formular una serie de enfoques que han impuesto como verdaderas modas.

Fue así como proliferaron gurúes que se hicieron célebres por formular marco teóricos o plantear ideas respecto de gestión de calidad, reingeniería de procesos, benchamarking, outsourcing, downsizing, empowerment, kaizen, seis sigma, cuadro de mando integral, gestión por competencias, gestión del talento, aprendizaje de doble ciclo, estrategias competitivas, evaluación por comparación, por citar algunos.

Entre estos afamados personajes podríamos citar a Alfred Chandler, Peter Drucker, Gary Becker, Stephen Covey, Michael Hammer, James Champy, Michael Spendolini, Philip Crosby, Michael Porter, por mencionar a parte de ellos.

Es evidente y nítido que todos los personajes citados han realizado un aporte importante de ideas factibles de analizar y operacionalizar en las organizaciones, pero siempre es bueno considerar que dada las realidades especialmente particulares de cada organización y de los países en Latinoamérica, no se pueden tomar estas ideas como verdaderos recetarios, debido a que siempre nos vamos a encontrar con aspectos que son impracticables o ineficientes.

Posiblemente la recomendación lógica, es que un buen ejecutivo debe estar al tanto y compenetrado con estas ideas, enfoques o teorías, pero no deslumbrarse y pensar que ellas resolverán todos los problemas que habitualmente se dan en las organizaciones. Esto sería estar inmerso en indiscutibles utopías administrativas, u obnubilarse con verdaderas modas organizacionales, impulsadas por el emergimiento de ciertos "gurúes"; cuestiones que evidentemente no tienen larga vida (Jackson 1994, López 1998, Jackson 2001, Juliao 2009, Fayos 2009, Escobar 2009).

Con la finalidad de proporcionar mayor claridad de los planteamientos formulados por los autores precitados, en la tabla N° 2 se puede observar un resumen que recoge a los autores y periodo donde se formulan estas nuevas ópticas organizacionales.

Tabla N° 2

Resumen de las nuevas miradas en administración de organizaciones

Marco Teórico	Año	Impulsor	Idea u Objetivo
Teoría del Desarrollo Organizacional	1962	Alfred Chandler (1918-2007)	<p>Impulsa la descentralización de las estrategias del área gerencial en una organización e incorporarlas en estructuras organizativas innovadoras.</p> <p>Una estructura organizacional que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas.</p>
Dirección por Objetivos	1964	Peter Drucker (1909 -2005)	Impulsa la Dirección por objetivos como técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y del control administrativo.
Calidad	1979	Philip Crosby (1926-2001)	<p>Contribuyó a la teoría gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad.</p> <p>Impulsa a "cero defectos", enfocándose a elevar las expectativas de la administración y motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad.</p>
Administración Estratégica	1980	Michael Porter	<p>Impulsa la Administración Estratégica, poniendo cada vez más el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva.</p> <p>Da énfasis en Comunicación, Globalización y ambiente.</p> <p>Su objetivo es Implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.</p>
Reingeniería	1980	Michael Hammer	Impulsa el concepto de "reingeniería" definida como "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento,

		&	tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.
		James Champy	
Administración del Tiempo	1989	Stephen Covey (1932-2012)	Es el autor de los “Los 7 Hábitos de la Gente altamente Efectiva” en el que describe un modelo de 4 Cuadrantes para administrar el tiempo. Dedicó gran parte de su vida a la enseñanza y práctica de los preceptos que detalla en sus libros, de cómo vivir y liderar organizaciones y familias. Da énfasis al Carácter personal, los propósitos firmes y la autodisciplina.
Teoría del Capital Humano	1992	Gary Becker (1930-2014)	Estudia el capital humano, dando a conocer cómo la inversión en la educación y la formación de un individuo es similar a las inversiones empresariales, siendo esto utilizado para aumentar los ingresos y la eficiencia productiva de los trabajadores
Cuadro de Mando Integral	1992	Robert Kaplan y David Norton	Enfatizan la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, planteando que no sólo se mide la perspectiva financiera, sino que también la de procesos, la de aprendizaje y crecimiento y la de clientes.
Gestión del Talento	1998	David Watkins	Acuña el concepto de Gestión del Talento, definida como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, considera conceptos como la “Evaluación de Desempeño”, “Capacitación”, “Recompensa”, entre otros.
Benchmarking	2005	Michael Spendolini	Impulsa el Benchmarking que lo define como un proceso que se podía utilizar para entender no sólo a los competidores sino también a cualquier organización, competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, etc. observando el proceso y no sólo el producto final.

Fuente: Diseño propio, basado en Peter Drucker (2012); Crosby (1994); Porter (2006); Hammer & Champy (1993); Covey (2001); Becker (1983); Spendolini (2005)

3. Conclusiones

En la “nueva economía”, a través de la red se puede acceder a todos los detalles de los enfoques, modelos, teorías e ideas que se han formulado en el ámbito de la administración de organizaciones; pero lo trascendente para un administrador, es que éstos sean considerados como información teórica-técnica que puede servir para obtener ciertas ventajas en una organización, dependiendo eso sí, de una diversidad de factores, tales como: tiempo, ambiente, naturaleza de la organización y principalmente de la creatividad o innovación que debe poner el factor más relevante de toda organización, las cuales son definitivamente las personas, pues ellas son finalmente las que permiten generar las verdaderas y duraderas ventajas competitivas. El lema podría ser, “adaptar con racionalidad, y no adoptar con irracionalidad”, porque la moda, en muchos casos, también incomoda.

Esta última aseveración tiene mucho sentido para el mundo académico latinoamericano y para los gerentes de empresas y los agentes públicos en general, que en muchos casos tienden a privilegiar las tendencias provenientes de otras latitudes, que tienen realidades diametralmente diferentes a nuestra cultura organizacional; verbi gracia, existen escuelas de gestión y de negocios en particular, donde se otorga una importancia excesiva a todo lo proveniente de países de habla inglesa (Norteamérica y Europa), dejando en un plano muy secundario lo que se gesta en nuestra macro región (y consecuencia obvia, la producción científica de habla hispana).

Por lo anterior, se estima como absolutamente necesario y conveniente, el motivar a la comunidad universitaria del campo organizacional, a que generen su propio conocimiento, abriéndose a la posibilidad de indagar en términos teóricos y empíricos,

de forma profusa en los éxitos y fracasos que han tenido los enfoques foráneos en las organizaciones de América Latina, y de manera especial, colocando énfasis en los nuevos arquetipos y teorías gerenciales. Lo expresado previamente, implica considerar la factibilidad de buscar nuevas vías y de auscultar, evaluar y desarrollar originales líneas investigativas en estas áreas, que posibiliten seguir avanzando en la superación de la posición dominante y hegemónica que tiene el conocimiento foráneo (principalmente de Estados Unidos), en los investigadores de nuestra región. Por algo el célebre astrónomo, filósofo, ingeniero, matemático y físico italiano hizo celebre la frase: “la mejor sabiduría que existe, es conocerse así mismo”.

4. Bibliografía

Bendix, R. (1974). *Work and Authority in Industry*. Berkeley, University of California.

Becker, G. (1983). *El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Alianza editorial.

Bruce, K. (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo, and human relations historiography. *Management & Organizational History*, 1(2), 177-199.

Caballero, D. y, A. Blanco. (2007). Competencias para la Flexibilidad: la Gestión Emocional de las Organizaciones. *Revista Psocothemia*. Vol. 19. Nº 4.

Carvajal, O. (2005). Mecanismo y Complejidad en los Textos Clásicos sobre Administración. En *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y*

Resultados. Compilados por Calderón, H. Y Castaño, G. Universidad Nacional de Colombia.

Camisón, C. (1999). Total Quality Management and Cultural Change: A Model of Organizational Development, *International Journal of Technology Management*. Vol. 16, N° 4.

Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Cervantes, M. (2005). Las Ventajas de la Empresa Flexible. *Universia Business Review*. Primer trimestre.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5 ed. Editorial Mcgraw-Hill, Bogotá, D.C.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (octava edición). México McGraw Hill interamericana editores.

Covey, S., Felipe, A., y A. Badillo. (2001). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Litografía roses.

Crosby, Ph. (1994). *La Calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*, México, D.F. CECSA, 1994

Cusumano, M. (1991). *Shifting Economies: From Craft Production to Flexible Systems and Software Factories*". *Working Paper # 3325-91-BPS*, MIT Sloan School of Management.

Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Drucker, Peter (2012). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. Routledge.

Emerson, H. (1912). *The twelve principles of efficiency*. Engineering magazine.

Escobar, M. (2009). *Modas Administrativas y Bestseller en Colombia en el periodo 1970-2007*. Título original: *Modas administrativas y bestseller en Colombia en el periodo 1970-2007* de Elber Berdugo y Alberto Mayor. *Gestión y Sociedad*. Nº 38. Julio/Diciembre.

Fayos, I. (2009). *Moda y Medios de Comunicación*. (Accesado el 22 de enero de 2014. Disponible en internet: <http://comunicalamoda.blogspot.com/2009/04/moda-y-medios-de-comunicacion.html>)

Fernández-Lorenzo, W. (2012). *La Empresa Cooperativa y sus Responsabilidades ante el Cambio de paradigma en la Administración*. *Revista Científica Avances*. Vol. 14. Nº 4.

Ganga, F., Vera, J. y J. Araya. (2009). *Diagnóstico y Prospectiva de la Administración de Recursos Humanos*. *Revista Gaceta Laboral*. Vol. 15. Nº 3.

Gordon, P. (1993). Robert Owen (1771-1858). *Perspectivas*, Revista Trimestral de Educación Comparada. Vol. XXIV. Nº 1-2.

Hammer, M. y J. Champy. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.

Hernández, C. y S. Rodríguez. (2006). *Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. (Cuarta ed.). México D.F, México: , Graw Hill.

Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos*, EUNED, 2007 P. 54

Hirst, P. y J. Zeitlin. (1991). *Especialización Flexible vs. Postfordismo: Teoría, Evidencia e Implicaciones Políticas*. *Papers de Seminari*. Nº 33 y 34.

Iranzo, J. (1988). *Cambio Tecnológico y Trabajo*. En: Calero, F. *Nuevos Retos del Sindicalismo*. Caracas: Nueva Sociedad.

Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*. London: Routledge.

Jackson, M. (1994). *Más allá de las Modas Administrativas: el Pensamiento Sistémico para los Administradores*. *Revista INNOVAR*, Universidad Nacional de Colombia, No. 4, Pp. 6 - 21.

Jaikumar, R. (1986). *Postindustrial Manufacturing*. Volume 64. Issue 6. *Harvard Business Review*.

Juliao, J. (2009). Gurús Anglosajones: Verdades y Mentiras. Título original: Management Gurus and Management de Brad Jackson. Gestión y Sociedad. Nº 38. Julio/Diciembre.

Kaplan, R. y D. Norton. (2009). El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business School Press. Grupo Planeta. España. Tercera edición.

Kliksberg, B. (1978). El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización: Estrategias Modernas en Administración: Relaciones Humanas y Teoría de la Organización (Tercera edición ed.). Buenos Aires: Biblioteca de las organizaciones modernas.

López, F. (1998). Educación en Administración y Modas Administrativas en Colombia. Revista Universidad EAFIT, No. 109, Pp. 59 - 87.

Martín-Castilla, J. (2007). La Consideración de Aspectos Sostenibles en los Enfoques de Excelencia. Boletín Económico de ICE. Nº 2909.

Martín-Castilla, J. (2007). La Consideración de Aspectos Sostenibles en los Enfoques de Excelencia. Boletín Económico de ICE. Nº 2909.

Metcalf, H. y L. Urwick. (Eds.). (2004). Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett. Routledge.

Moreno, F. y E. Godoy. (2012). El talento Humano: un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Daena: International Journal Of Good Conscience. Nº 7.

Neffa, J. (1990). El Proceso del Trabajo y la Economía del Tiempo. Argentina: Editorial Humanitas.

Parra, C., Graterol, A. y J. Abreu. (2012). Cambio Organizacional en el Discurso de la Realidad Laboral. Daena: International Journal Of Good Conscience. Nº 7.

Perrow, C. (1991). Sociología de las Organizaciones (Tercera Edición ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva, Deusto. España. ES. 2006

Quiroz, J. (2010). Taylorismo, Fordismo y Administración Científica en la Industria Automotriz. Gestión y Estrategia. Nº 38. Julio/Diciembre.

Ramos, G. y M. Triana. (2007). Escuela de Relaciones Humanas y su Aplicación en una Empresa de Telecomunicaciones. Scientia et Technica. Año XIII. Nº 34. Mayo.

Santos, M. (2000) Robert Owen, pionero del management. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; nº 27, 2000, ISSN: 2255-5471] <http://eprints.ucm.es/6708/1/0027.pdf>

Santos, M. (2007). Robert Owen, Pionero del Management. Universidad Complutense de Madrid.

Spendolini, M. (2005). Benchmarking. Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia. ISBN 958-04-8564-X.

Taylor, F. W., & Fayol, H. (1981). Principios de la administración científica. El Ateneo.

Torres, J. y A. Montero. (1993). ¿Del Fordismo al Toyotismo?. Cuadernos. Nº 24.

Robbins, S. y M. Coulter. (2000). Administración. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Valenzuela, L., García de Madariaga, J. y M. Blasco. (2006). Evolución del Marketing hacia la Gestión Orientada al Valor del Cliente: Revisión y Análisis. Revista Theoria. Vol. 15. Nº 002.

Wilson, J. M. (2003). Gantt charts: A centenary appreciation. European Journal of Operational Research, 149(2), 430-437.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221702007695>