

# *La información en el pensamiento organizativo*

María del Carmen DÍAZ MARTÍN  
*Dpto. de Organización de Empresas  
Universidad Complutense de Madrid*

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de la información en la actualidad es tal, que se ha llegado a considerar el momento en que vivimos como la era de la información. Considerando esta información desde el punto de vista de la organización, podemos conceptualizarla como un conjunto de conocimientos susceptibles de ser comunicados y orientados a la toma de decisiones determinantes del comportamiento de la misma. Resaltamos en este concepto su influencia, mediante el proceso de decisión, sobre la actuación organizativa.

Así, esta información resulta vital para la empresa, que cada vez más necesita de una información fiable y adecuada que llegue en el momento oportuno, en la cantidad y calidad necesaria, a todos los niveles de la organización empresarial para facilitar sus operaciones y su toma de decisiones, especialmente a los niveles más altos de la dirección, para hacer frente al entorno cada vez más turbulento en que se encuentra inmersa.

El objetivo de este trabajo precisamente será analizar cómo ha evolucionado la importancia de la información para la organización empresarial hasta llegar al momento actual, donde se considera como un recurso básico para su buen funcionamiento.

Para ello, nos parece interesante hacer un repaso de las principales escuelas de organización, analizando la evolución de su concepto de la misma, con especial referencia a la presencia del ser humano —como sujeto de la misma— y considerando la importancia que se le da a la información en cada una de estas escuelas de pensamiento.

## I.-MARCO TEÓRICO

Son muchas las clasificaciones de las escuelas de organización existentes, debido a la diversidad de concepciones dentro del pensamiento administrativo, lo que implica una gran variedad de criterios para las mismas. Hasta el punto que Koontz (1976) denominaba como jungla a la confusión reinante en la literatura especializada acerca de la clasificación de las diversas escuelas.

Esto nos ha llevado a un intento que sigue las propuestas de March y Simon (1977) relativas a los modos de comportamiento de los individuos dentro de una organización, en cuanto constituyen esquemas de valores compartidos por los seguidores de determinadas escuelas. Esto es así, por el interés que tiene para nuestro análisis, ya que es el hombre el que, en última instancia, utiliza la información. Estas propuestas se dividen en tres grupos:

– Conjunto de proposiciones que suponen que los miembros de una organización, y en particular sus empleados, son primordialmente instrumentos pasivos, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes únicamente. A este modelo de comportamiento le llamaremos *modelo instrumental*.

– Conjunto de proposiciones que presuponen que los miembros traen a sus organizaciones actitudes, valores y objetivos; que han de tener un motivo o ser inducidos a participar en el sistema de comportamiento de la organización; que hay un paralelismo incompleto entre su objetivo personal y el objetivo de la organización; y que conflictos actuales o potenciales sobre el objetivo dan importancia central a los fenómenos de poder, actitudes y moral en la explicación del comportamiento de la organización. Será el *modelo sociológico*.

– Conjunto de proposiciones que consideran a los miembros de la organización como autores de decisiones y solucionadores de problemas y que los procesos de percepción y pensamiento son los más importantes para la explicación del comportamiento de la organización. Le denominaremos *modelo decisional*.

## II.-MODELO INSTRUMENTAL

Consideramos dentro de este programa a las escuelas clásica, burocrática y neoclásica, cuyos postulados se basan en la consideración mecanicista del hombre en la organización al concebirle como un instrumento pasivo que puede ser manejado para el desempeño más eficaz de su tarea. Estos enfoques resaltan los aspectos estructurales de la organización y consideran la informa-

ción en la medida que constituye un apoyo para los mismos, como veremos a continuación.

### **A) Escuela clásica**

Para autores como Urwick (1943), Taylor (1979), Fayol (1979), entre otros, que representan la línea de pensamiento clásica, el concepto de organización parte de la estructura formal de la misma, considerándola como conjunto de órganos, cargos y tareas.

Existen en la actualidad muchas críticas justificadas a esta escuela, pero se le debe reconocer su intención de organizar el trabajo en la industria siguiendo unos determinados principios.

El papel que otorgan estos autores a la información para la toma de decisiones es muy elemental; se limitan a poner de relieve la necesidad de los flujos verticales de comunicación como vehículo de instrucciones y normas.

Aun así, podemos destacar los principios de administración científica de Taylor (1979), principal representante del enfoque fisiológico o de funcionamiento de esta escuela, donde al hacer hincapié en el estudio y control del trabajo, sugiere la necesidad de una información amplia y adecuada.

Emerson (1912), principal seguidor de Taylor, entre sus principios de eficiencia cita la necesidad de mantener registros precisos, inmediatos y adecuados, para lo que hace falta disponer de información.

Fayol (1979), creador del enfoque anatómico o estructural, define seis funciones básicas de la empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Siendo en las dos últimas, donde hace especial referencia a la necesidad de información. Destaca este autor que la contabilidad constituye el órgano de visión de las empresas. Debe dar informaciones claras, exactas y precisas sobre la situación económica de la empresa.

En cuanto a las funciones administrativas, entre las que distingue: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, constituyen una exigencia constante de toma de decisiones, para las que se necesita especialmente información.

De lo dicho se deduce que para los seguidores de este enfoque, la información sirve a los principios clásicos para facilitar y apoyar el trabajo en una concepción netamente mecanicista.

### **B) Escuela burocrática**

El concepto de organización para Merton (1957), Weber (1964), Selznick (1965) y el resto de autores partidarios de este enfoque, es el de sistema social como conjunto de funciones formales, establecidas mediante reglas, que facilitan el ejercicio de la autoridad, y que como los principios de la escuela clásica, le confieren una rigidez excesiva a la organización. Como los anteriores, no consideran la existencia de organización informal.

Weber (1947) considera que la información debe ser discreta, ya que se dará solamente a quien debe recibirla. También encuentra implícita la necesidad de una información clara para la tramitación de órdenes y documentos a través de canales preestablecidos, lo que conlleva una mayor rapidez en las decisiones.

Frente al modelo rígido y estático de Weber (sucesión de actividades rutinarias), la burocracia para Selznick (1965) es adaptativa y dinámica, interactuando intensamente con el ambiente externo y adaptándose a él, por lo que la información ya no es solamente un flujo interno, sino respecto del exterior. Conviene resaltar que, aunque los enfoques de este primer grupo consideran la organización como un sistema cerrado, la burocracia revisada de Selznick, al considerar la influencia del medio exterior, abre un nuevo campo en la consideración de la información, como veremos en los enfoques posteriores.

Para Gouldner (1954), existe una gran variedad de grados de burocratización. Entre las funciones de las reglas burocráticas destaca el que constituyen una forma de comunicación.

La información para estos autores es necesaria en cuanto que facilita el cumplimiento de las reglas y está sujeta a un excesivo formalismo.

### **C) Escuela neoclásica**

Para representantes de esta escuela, como Drucker (1954), Newman (1972), Odiome (1972), etc., la organización es un sistema social como para los anteriores, pero con objetivos a alcanzar, poniendo mucho énfasis en el grado de eficiencia de la gestión en orden al logro de los mismos.

Estos autores, si bien se fundamentan en la teoría clásica, son eclécticos al tomar ideas de otras escuelas administrativas para superar algunos defectos de los clásicos. Sus seguidores hacen especial hincapié en los aspectos prácticos de la administración, el pragmatismo y la búsqueda de resultados concretos y palpables, aun sin despojarse de los conceptos teóricos.

De cómo administrar (medios) se pasa a por qué y para qué (objetivos y resultados). Entre las funciones del administrador, consideran la realización de las tareas conducentes a la obtención del resultado.

Drucker (1954), considerado como uno de los creadores de la dirección por objetivos, en sus criterios para la formulación de los mismos, los establece conforme a su prioridad y su contribución al logro de los resultados de la empresa. La información ahora será necesaria antes para la fijación de los objetivos y después para evaluar su desarrollo.

Los neoclásicos insisten en el hecho de que el mundo atraviesa por una era de intensa innovación y cambios tecnológicos. Con la introducción de los equipos electrónicos para procesamiento de datos a gran escala, los sistemas de proceso de información se desarrollan y cada vez cubren más aplicaciones. La comunicación y los flujos de información y su correcto tratamiento son básicos para hacer frente a las innovaciones tecnológicas.

Koontz y O'Donnell (1985), en su enfoque operacional destacan la importancia de la información cuando al definir las funciones del administrador insisten en que la planificación (1ª función) requiere un esfuerzo colectivo eficaz. Las personas deben saber lo que se espera que hagan. En cuanto a la segunda función, que es la organización, se requiere de una realimentación pronta y precisa de información sobre el desempeño de cargos.

Los seguidores de este enfoque empiezan a considerar la información como algo más que el apoyo necesario para el cumplimiento de cargos o tareas, según los principios clásicos, o de las reglas burocráticas. Ahora utilizan la información y sus cada vez mayores posibilidades de tratamiento, debidas a la innovación tecnológica, precisamente para potenciar esta innovación. Además dan cada vez mayor importancia al proceso de control, vía realimentación de la información, que facilita la evaluación de resultados.

### **III.-MODELO SOCIOLÓGICO**

Como escuelas pertenecientes a este programa, consideramos la de relaciones humanas y la de los sistemas sociales, que siguen un modelo conductista respecto a la actuación del hombre en la organización, por sí mismo y por sentirse como miembro de un grupo, en cuanto que aporta a la misma actitudes, valores y objetivos. El desarrollo de las mismas es paralelo a la cada vez mayor utilización de las ciencias del comportamiento –psicología y sociología– en el estudio de las organizaciones. Los hombres, dentro de la organización, establecen otras relaciones diferentes a las que provienen de la jerarquía y que constituyen la organización informal.

De aquí que la información cobre un mayor protagonismo para hacer frente a las comunicaciones informales y a las necesidades del hombre, como sujeto de la organización y respecto de su comportamiento en la misma, en cuanto a sus actitudes y motivaciones.

#### **A) Escuela de las relaciones humanas**

Lewin (1938), Roethlisberger (1939), Follet (1942), Dubin (1958), Mayo (1959) y demás miembros de la escuela de relaciones humanas basan su enfoque organizativo en la existencia de grupos informales, y también conceptualizan la organización como sistema social o conjunto de papeles, pero a diferencia de los anteriores, consideran la importancia de las relaciones interpersonales extraformales y otras posibilidades de motivación aparte de las económicas.

En la transición entre el enfoque formal y mecanicista de los clásicos y el enfoque humanístico se empiezan a aplicar principios de psicología y sociología en la organización. Autores como Tead (1968) hicieron mucho hincapié en la psicología del operario, y a la hora de formular objetivos, destacaban la

toma de decisión que esto suponía, y en las etapas de la misma, consideraban como muy importante la acumulación y clasificación de hechos y de datos, es decir, la necesidad de información.

Los seguidores de la escuela de relaciones humanas dan importancia por primera vez a las comunicaciones informales, donde se da un intercambio de información no solamente en sentido descendente, como en los clásicos (vehículo de instrucciones y normas), sino en sentido ascendente para la evaluación de las necesidades de los trabajadores.

Con la teoría de las relaciones humanas, el concepto de liderazgo se amplía y asume cierta complejidad (Tannenbaum, 1970). El liderazgo se trata aquí como fenómeno social que se da en grupos sociales donde destacan las interrelaciones individuales, y por consiguiente, la comunicación y la necesidad de información, no solamente entre los trabajadores, sino entre éstos y sus directivos, y no por motivos formales solamente. Se da una modificación en cuanto a la manera tradicional de dirigir las organizaciones.

El administrador debe influir y orientar el sentido de las relaciones entre los individuos en la empresa y propiciar un clima positivo y favorable a las buenas relaciones humanas para que ésta pueda realizar sus funciones principales. Será necesaria la existencia de buenos canales de comunicación, por los que circule correctamente la información, que no se utiliza únicamente para facilitar tareas sino que condiciona conductas.

## **B) Escuela de los sistemas sociales**

Barnard (1957), Cyert (1965), March (1972), Simon (1979) y el resto de representantes de este enfoque consideran la organización como un sistema social cooperativo, y van más allá que los anteriores al considerar al hombre como partícipe de un grupo en el que se da una interacción cooperativa de ideas, fuerzas, deseos y pensamientos de dos o más personas. La escuela de las relaciones humanas concebía al individuo como centro de su análisis la escuela de los sistemas sociales intenta dar una explicación de su comportamiento, haciendo hincapié en la relación del individuo con la organización en que se encuentra inmerso. Destaca el papel preponderante que le conceden a la organización informal, sobre todo en lo referente a las comunicaciones y a la mejora que suponen respecto de una mejor cohesión en la organización.

De los enfoques anteriores, que basaban la autoridad en la estructura jerárquica, se llega en éste a que la misma se apoya en la aceptación por los subordinados del poder del superior. Considera que el colectivo humano de la empresa constituye un sistema cuyas relaciones no son solamente de autoridad, sino de información. Se preocupa cada vez más por la comunicación y la información, pues contempla la organización como un sistema de decisiones donde el individuo participa racional y conscientemente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de comportamiento.

Woodward (1965), en su enfoque de los sistemas sociotécnicos, da un paso más al relacionar la estructura organizativa y la tecnología utilizada, es decir, el sistema social y el sistema técnico. A medida que se desarrollan los medios de información, se produce un suministro de informaciones adicionales. Tradicionalmente, los sistemas de información se desarrollaban dentro de los límites de la organización (intraorganizativos), pero a medida que aparecen las nuevas tecnologías surgen los sistemas interorganizativos de información. Frente a los enfoques anteriores que no consideraban la influencia del medio, en éste cobra especial importancia.

#### **IV.-MODELO DECISIONAL**

Frente al programa instrumental, centrado en la racionalidad técnica, y al énfasis posterior sobre las relaciones psicosociales que condicionan el comportamiento, surge este nuevo programa, basado en el estudio del hombre como sujeto capaz de tomar decisiones y resolver problemas en la empresa. Destaca los aspectos racionales e intelectuales del comportamiento en la organización. Distinguimos dos escuelas: una cuantitativa y otra de aplicación de la teoría de sistemas a la empresa.

Ambas se caracterizan por el papel preponderante que le dan a la información para la toma de decisiones, y constituyen una continuación de la escuela de los sistemas sociales, que aunque incluimos en el segundo modelo, por su análisis del comportamiento del grupo humano en la organización, también podría pertenecer a éste por la importancia que concede a los procesos de toma de decisiones.

##### **A) Escuela cuantitativa**

Los seguidores de este enfoque se centran en la teoría de la decisión (Simon, 1982) y en la investigación operativa (Churchman y otros, 1957). La primera persigue la forma de alcanzar una decisión racional, considerando los ambientes y los métodos para su mejor adopción, y constituye la base para la explicación del comportamiento humano en las organizaciones. Así, la función de la organización será facilitar a las personas que deciden las informaciones necesarias en un tiempo prudencial para que tengan éxito en su elección. La toma de decisiones dependerá de la transmisión adecuada de la información necesaria, pero sin olvidar las limitaciones de los seres humanos como decisores por ser limitada su capacidad para recolectar y procesar información, así como para prever sus consecuencias.

Esto hace que March y Simon (1977) lleguen a considerar la organización como un sistema de procesamiento de información y toma de decisiones, lo que nos da una idea clara de la importancia de la información para este enfoque.

La segunda expresa en forma de modelos los procesos lógicos que constituyen los problemas empresariales, para su posterior resolución. Su naturaleza es esencialmente cuantitativa, con tendencia a olvidar los aspectos cualitativos y con una visión parcial, que se puede superar mediante la aplicación de la teoría general de sistemas, por su carácter interdisciplinario, como veremos en la escuela sistémica, que a nuestro entender integra perfectamente el enfoque cuantitativo. Dentro del esquema conceptual de los sistemas, caben fácilmente las técnicas matemáticas de la investigación operativa.

## B) Escuela sistémica

La organización, para Johnson, Kast y Rosenzweig (1973), entre otros seguidores de este enfoque, es un sistema abierto con varios subsistemas en interacción.

Los enfoques anteriores consideraban la organización como un sistema cerrado, con las excepciones mencionadas, pero para el sistémico es abierto y recibe insumos de energía, información y materiales del medio; los transforma, y salen como productos y servicios.

Mediante la realimentación, el sistema recibe continuamente información, lo que le permite adaptarse y alcanzar sus objetivos de estabilidad y supervivencia. La información constituye así la variable que relaciona de manera más natural todas las que intervienen en la organización.

A medida que la estructura organizativa se hace más compleja, como consecuencia del crecimiento de la empresa y de la influencia de su entorno, cada vez más turbulento, se necesita una mejor comunicación, para una mayor coordinación de sus elementos integrantes, que constituya un vínculo de corrección e integración entre los sistemas, haciendo que los flujos de información adquieran cada vez mayor protagonismo. Éstos relacionan los distintos subsistemas y actúan además como medio de control, mediante la comparación entre la información recibida y la almacenada, llevando a la toma de decisiones relativas a la trasmisión de información correctiva, dirigida a los puntos adecuados.

La información es, de esta forma, un ingrediente vital de la toma de decisiones. Aparecen los sistemas de información-decisión, que relacionan la toma de decisiones con el flujo de información necesario para dicho proceso.

Esto hace de este enfoque el más adecuado para analizar los problemas de la información en la organización actual al ofrecer la posibilidad de interrelacionar las distintas partes de la organización vía información. Especialmente si tenemos en cuenta que ésta tiende a considerarse cada vez más como un recurso estratégico.

No podemos terminar nuestro análisis sin mencionar una escuela que, aunque no hemos incluido en nuestra clasificación, se desarrolla a partir de la teoría de sistemas y del estudio de las proposiciones de las diferentes es-



cuelas que hemos analizado. Se conoce como enfoque contingente, y ofrece una visión global frente a las visiones parciales de los enfoques anteriores, tratando de superar sus limitaciones (Cuervo, 1989).

Este enfoque estudia las aportaciones de las principales escuelas y realiza análisis comparativos partiendo de dos premisas:

- No existe la mejor forma organizativa.
- No todas las maneras de organizarse son igualmente eficaces.

Pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre la organización, sus elementos y el medio en que se encuentra inmersa para posibilitar diseños organizativos que hagan frente a cada situación o contingencia (Lawrence y Lorsch, 1976).

Para nuestro estudio, la importancia de este enfoque se basa en que pone de manifiesto las estrechas relaciones entre las estructuras organizativas y su capacidad para procesar información (Galbraith, 1977). Esta relación constituirá una de las variables fundamentales para el diseño y la reestructuración de las organizaciones.

## **CONCLUSIONES**

Con lo dicho, hemos comprobado que la evolución de la importancia de la información para las distintas escuelas de pensamiento organizativo no sigue una secuencia lineal. Se parte de unos enfoques que no daban casi importancia a la información o la consideraban como una herramienta para la toma de decisiones, a niveles operativos, basadas en las relaciones de autoridad de los clásicos, que seguían un enfoque departamental. Y se llega, en la actualidad, a una toma de decisiones en la organización basada en las relaciones de información.

Esta información ya no es solamente un vehículo de instrucciones y normas o un soporte para las comunicaciones informales, sino la base para una toma de decisiones acertada, que posibilita el buen funcionamiento de la organización. Así, la información debe llegar a todos sus niveles, en el momento adecuado y con la calidad necesaria, facilitando no solamente las decisiones operativas, sino aquellas que se toman en los niveles más elevados de la pirámide organizativa.

Estos procesos de decisión han pasado del postulado de objetivos óptimos a satisfactorios (Simon, 1957). El hombre organizativo tiene información limitada ante un problema, es decir, no conoce todas las alternativas de resolución ni sus consecuencias. La dificultad será cómo adquirir la información necesaria para alcanzar los sucesivos niveles satisfactorios en la organización.

Información que, desde el momento en que se considera a la empresa como un sistema abierto, no es solamente interna, sino respecto del medio en

que se encuentra inmersa, y que, mediante un proceso constante de realimentación, permite a la empresa adaptarse y sobrevivir, sobre todo en entornos en crisis como los actuales.

Esto ha sido posible gracias al espectacular desarrollo, en los últimos años, de las tecnologías de la información, que han facilitado cada vez más el tratamiento rápido y fiable de la información y han posibilitado una evolución, desde los sistemas de información básicos para el tratamiento de las transacciones, a los sistemas más actuales de soporte para la decisión.

Todo ello, unido al creciente aumento de la complejidad de las estructuras organizativas, como consecuencia de la evolución del pensamiento organizativo, desemboca en la concepción actual de la organización basada en la información.

## BIBLIOGRAFÍA

BARNARD, CH. I.

1957 «Las Funciones de los Elementos Dirigentes», Instituto de Estudios Políticos, Madrid.

CUERVO, A.

1989 «Bases para el Diseño Organizativo de la Empresa», *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 88-115.

CYERT, R. M. y MARCH, J. G.

1965 «Teoría de las Decisiones Económicas en la Empresa», Herrero Hermanos, México.

CHIAVENATO, I.

1981 «Introducción a la Teoría General de la Administración», McGraw-Hill, Bogotá.

CHURCHMAN, C. y otros

1971 «Introducción a la Investigación Operativa», Aguilar, Madrid.

DOMÍNGUEZ MACHUCA, J. A.

1989 «La Empresa, a la luz del Enfoque de Sistemas», *Esic-Market*, Tercer trimestre, nº 65, pp. 9-33.

DRUCKER, P.

1954 «The Practice of Management», Harper and Row, Nueva York.

DUBIN, R.

1958 «The World of Work: Industrial Society and Human Relations», Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- EMERSON, H.  
1912 «The Twelve Principles of Efficiency», Nueva York.
- FAYOL, M.  
1979 «*Administración Industrial y General*», El Ateneo, Buenos Aires.
- FOLLET, M. P.  
1942 «Dinamic Administrative». En METCAFF, H. C. y URWICK, L. F.: «The Collected Papers of Mary Parker Follet», Harper and Brothers, Nueva York.
- GALBRAITH, J.K.  
1977 «El Nuevo Estado Industrial», Ariel, Barcelona.
- GARCÍA MADARIA, J. M.  
1985 «Teoría de la Organización y Sociedad Contemporánea», Ariel, Barcelona.
- GOULDNER, A. W.  
195 «Patterns of Industrial Bureaucracy», Free Press, Nueva York.
- JOHNSON, R. A., KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E.  
1973 «Teoría, Integración y Administración de Sistemas», Limusa-Wiley, México.
- KLIKSBERG, B.  
1975 «El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización», De Palma, Buenos Aires.
- KOONTZ, H.  
1976 «La Jungla de Teorías del Management», *Esic-Market* nº 19, enero-abril, pp. 97-114.
- KOONTZ, H. y O'DONNELL, C.  
1985 «Administración», McGraw Hill, México.
- LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W.  
1976 «Organización y Ambiente», Labor, Barcelona.
- LEWIN, K.  
1938 «The Conceptual Representation and The Measurement of Psychological Forces», Duke University Press, Durham.
- LUSSATO, B.  
1976 «Introducción Crítica a los Sistemas Organizativos», Tecnibán, Madrid.
- MARCH, J. G.  
1972 «Handbook of Organizations», Rand McNally, Chicago.
- MARCH, J. G. y SIMON, H. A.  
1977 «Teoría de la Organización», Ariel, Barcelona.

- MAYO, E.  
1959 «Problemas Humanos de una Civilización Industrial», Nueva Visión, Buenos Aires.
- MERTON, R. K.  
1957 «Social Theory and Social Structure», The Free Press, Nueva York.
- NEWMAN, W. H.  
1972 «Strategy and Management Structure», *Journal of Business Policy*, Invierno, pp. 56-66.
- ODIORNE, G. S.  
1972 «Dirección por Objetivos», Labor, Barcelona.
- ROETHLISBERGER, F. y DICKSON, W.  
1939 «Management and the Workers», Harvard University Press, Boston.
- SELZNICK, P.  
1965 «Fundamentos da Teoría de Organizaçao». En ETZIONI, A.: «Organizações Complexas», Atlas, Sao Paulo.
- SIMON, H. A.  
1957 «Models of Man», John Wiley, Nueva York.
- SIMON, H. A.  
1979 «La Toma Racional de Decisiones en la Empresa», *Económicas y Empresariales*, nº 10, pp. 94-112.
- SIMON, H. A.  
1982 «La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial», El Ateneo, Buenos Aires.
- TANNENBAUM, R.  
1970 «Liderauço a Organizaçao», Atlas, Sao Paulo.
- TAYLOR, F. W.  
1979 «Principios de la Administración Científica», El Ateneo, Buenos Aires.
- TEAD, O.  
1968 «A Arte da Administraçao», Fundación Getulio Vargas, Río de Janeiro.
- URWICK, L. F.  
1943 «The Elements of Administration», Harper and Brothers, Nueva York.
- WEBER, M.  
1947 «The Theory of Social Economic Organization», Oxford University Press, Nueva York.
- WEBER, M.  
1964 «Economía y Sociedad», Fondo de Cultura Económica, México.

WOODWARD, J.

1965 «Industrial Organizations», Oxford University Press, Oxford.

ZERILLI, A.

1980 «Fundamentos de Organización y Dirección General», Deusto, Bilbao.