

EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION Y LA TEORIA ADMINISTRATIVA

INTRODUCCION

Este artículo tiene como objetivo principal demostrarle al lector la importancia que tiene el concepto de administración desde muchos años atrás; uno podría pensar que la administración es una ideología reciente que todas las organizaciones ya sea con fines de lucro o si fines de lucro utilizan para poder tener un control adecuado de todo lo que comprende una organización, inclusive cada individuo en su vida cotidiana aplica la administración sin darse cuenta por la cotidianidad de su aplicación, se puede denotar éste concepto por ejemplo cuando establecemos tiempos para nuestras tareas diarias, cuando tratamos de dividir el dinero que tenemos por gastos primordiales o hasta cuando una mamá divide el trabajo que se debe de realizar en casa asignando a cada miembro de la familia distintas tareas que deberán de hacerse en determinados tiempos.

FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Como ha transcurrido el tiempo, nosotros como seres humanos siempre hemos tenido la necesidad de establecer numerosos métodos y técnicas para poder realizar tareas de una manera correcta siempre obteniendo los mejores resultados posibles. Sin embargo de todas las actividades que se pretenden realizar de una mejor manera podemos denotar las que van relacionadas de una manera directa a las organizaciones y empresas. En ningún lugar a lo largo y ancho de nuestro planeta encontraremos dos o más empresas que sean iguales, podrán tener tal vez la misma ideología o hasta las mismas técnicas pero nunca funcionarán de igual manera, debido a que hay un cierto número de factores que influyen a las diferencias entre empresas entre los cuales podemos encontrar los factores económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales, culturales y demográficos ya que las empresas interactúan con todos aspectos generando

PRESENTA: RODRIGUEZ FRANCO LUIS GERARDO

cierto tipo de irregularidades e inestabilidades en el ambiente en el cual se desenvuelven.

Las organizaciones no son autosuficientes ya que requieren de un gran número de especialistas en distintas áreas para poder realizar todas sus tareas de una manera correcta, y para que esto ocurra deben ser controladas o administradas por personas capaces con los conocimientos necesarios para poder administrarlas de manera correcta.

Sin embargo, el concepto de administración no empezó a ser estudiado hasta comienzos del siglo XX, asentando a partir de ese momento las teorías que se conocen hoy en día.

CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Antes de poder mencionar como se ha desenvuelto la administración a través de los años debemos saber concretamente y de una manera correcta que es lo que comprende el concepto de administración; podemos encontrar distintos puntos de vista y definiciones de diferentes autores, por lo tanto al indagar en todo ello se menciona lo siguiente:

La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. (Chiavenato, 2001)

Básicamente la tarea de la administración es comprender los objetivos de alguna empresa y así convertirlos en actividades empresariales mediante el proceso básico de la administración el cual es: planeación, organización, dirección y control, para que así se puedan manipular todos los recursos de la empresa de una manera eficaz y eficiente.

De esta manera, la palabra administración a lo largo del tiempo ha sufrido de cambios dentro de su significado, en donde se puede destacar que el alto administrador de una empresa se ha vuelto en una figura altamente

PRESENTA: RODRIGUEZ FRANCO LUIS GERARDO

indispensable por las tareas que desempeña dentro de éstas. Dentro de los administradores de las organizaciones existen desde el gerente general hasta el director de la empresa. A continuación se presentan unas breves descripciones de quienes son éstas personas y que actividades básicamente son las que pueden y deben desempeñar para así poder llegar a los objetivos esperados con tanto anhelo.

ORGANIZACIÓN

A lo largo y ancho del planeta la sociedad humana se encuentra formada por organizaciones para poder solventar las necesidades que se tienen cotidianamente desde servicios de salud, energía eléctrica y todos los servicios y productos que se puedan imaginar.

Básicamente se puede decir que una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo (o conjunto de objetivos). Además de objetivos y recursos, las organizaciones cuentan con otros componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo. (Amaru Maximiano, 2009)

Cabe mencionar que las organizaciones forman una parte sumamente importante en la vida cotidiana de muchas personas ya que proporcionan algunos medios para que puedan subsistir, entre los cuales podemos encontrar beneficios, salarios y otros tipos de remuneración, que se obtienen a cambio de algún tipo de actividad, inversión o servicio prestado hacia la organización, y con esto las personas pueden adquirir bienes o servicios que necesitan en su vida diaria así como también la de sus familias.

Así mismo, garantizar que una organización se encuentre bien administrada es sumamente importante para todos aquellos que se encuentran de alguna manera involucrados hacia ella, tales como lo son: los clientes, funcionarios, accionistas, proveedores, etc. Y es por todo esto que gracias a la administración se puede organizar y utilizar todos los recursos necesarios para la operación de

dichas organizaciones y así alcanzar los objetivos de la manera más eficiente y eficaz posible.

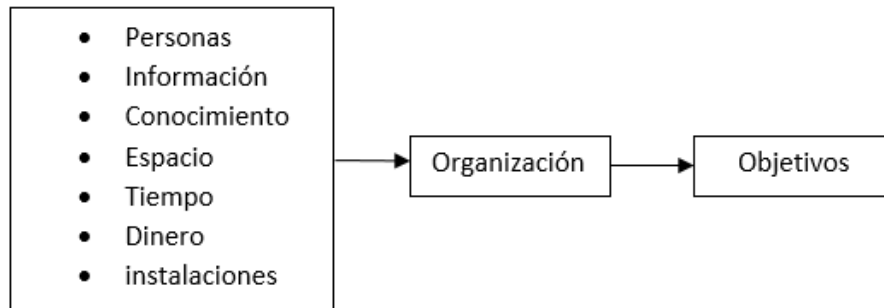


Figura 1.1 Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar un objetivos. (Amaru Maximiano, 2009)

EFICIENCIA Y EFICACIA

Toda empresa está dedicada a la transformación de recursos en productos o servicios y para garantizar que éstos se encuentran dentro de las expectativas de los clientes y de todas aquellas personas las cuales manejan los recursos se debe de contemplar la eficiencia y eficacia. Las cuales son una parte sumamente indispensable para lograr esas críticas y resultados esperados.

- Eficacia es más que nada lograr los objetivos de una organización, mientras más alto sea el grado para realizar sus objetivos mayor eficacia tendrá la organización.
- Eficiencia es utilizar los recursos de una manera ideal (productiva y económica) los recursos de una organización. Según Amaru Maximiano, 2009, cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización.

Entonces, si una empresa es correctamente administrada podrá ser lo más eficaz y eficiente posible, de otra manera si no fuese correctamente administrada será todo lo contrario, todo depende en sí de la manera en la cual se lleven a cabo los procesos administrativos.

¿QUIÉNES SON LOS GERENTES?

Antiguamente poder decir que era un gerente era muy fácil, simplemente era alguien que daba las órdenes de que hacer y cuando hacer ciertas actividades dentro de una empresa. Por lo tanto, al observar un gerente y un empleado no administrativo, se podía denotar de una manera muy sencilla quien era quien; los empleados no administrativos eran todos aquellos que recibían órdenes y desempeñaban sus actividades en un área determinada no teniendo a su cargo ningún tipo de subordinado. Pero al paso del tiempo las distintas exigencias dentro de las empresas han hecho que los límites de las actividades de los empleados administrativos y no administrativos se vean afectadas haciendo difícil el encomendar actividades a cada puesto. Es por ello mismo que muchas veces en varias organizaciones, los empleados que deberían no ser administrativos desempeñan actividades administrativas dentro de sus rutinas diarias.

Entonces, actualmente se le puede definir a un gerente actualmente como:

Alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros. (Robbins, 2005)

¿SE PUEDEN CLASIFICAR A LOS GERENTES?

Si, los gerentes habitualmente dentro de una empresa se clasifican de una manera esquematizada en forma de pirámide donde mientras más bajo sea el nivel de éste, mayor número de empleados se tendrá que desempeñen las mismas actividades.

FUNDAMENTOS DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA

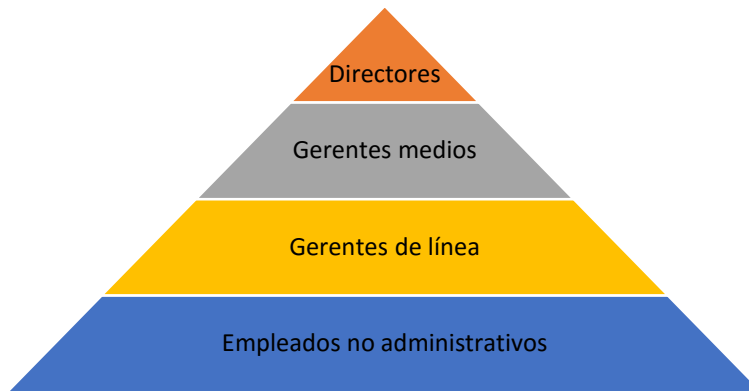


Figura 1.2 Niveles administrativos (Robbins, 2005)

En la Figura 1.2 se pueden denotar los distintos niveles administrativos que existen donde los **directivos** son aquellas personas responsables que toman las decisiones que tengan que ver con toda la organización, como lo son, los planes y metas. Los **gerentes medios** son aquellos que se encargan de asignar las actividades y trabajos a realizar por los gerentes de línea los cuales. Y para finalizar los **gerentes de primera línea** son aquellos que encomiendan trabajo a los empleados no administrativos de una organización, ocupándose de las tareas de producción o la elaboración de un bien (producto o servicio).

Entonces, ahora si entendiendo que es la administración y otros conceptos importantes como eficiencia y eficacia y como se subdivide dentro de una organización podemos entender cómo ha ido evolucionando a los largo de los años. A continuación se muestra la historia y evolución de éste concepto.

HISTORIA DE LA ADMINISTRACION

Para que la moderna teoría administrativa se estableciera como la conocemos hoy en día tuvieron que pasar numerosos hechos a través del tiempo en los cuales los primeros administradores crearon los conceptos básicos de la administración, teniendo influencia plena en los sucesos que se iban presentando en el momento en los que ellos tuvieron presencia a través de la historia. Aunque tal vez los problemas que se suscitaron en esos momentos fueron de alguna manera similares, no pudieron tener la misma solución debido a que el contexto en el que se presentaron era diferente.

A continuación se presentan los sucesos más importantes que se presentaron en la historia de la administración y de las organizaciones, de igual manera las ideas más importantes y cómo fue su influencia.

INFLUENCIA DE LOS FILOSOFOS

Desde tiempos muy antiguos la administración ha tenido influencia de grandes filósofos.

- El griego Sócrates (470 a.C.-399 a.C.), dio su punto de vista acerca de la administración como una habilidad personal que era independiente del conocimiento técnico y así mismo de la experiencia.
- Platón (429 a.C.-347 a.C.), estudió los problemas políticos y sociales ocasionados por el desarrollo sociocultural del pueblo griego, de la misma manera expone la forma en la cual el gobierno debería ser democrático y como se deberían administrar los negocios públicos, todo esto incluido en su obra La República.
- Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.), describe en su libro “Política” las formas de administración pública: monarquía, aristocracia y la democracia.
- Francis Bacon (1561-1626), anticipa el principio de Administración, llamándolo el principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio.
- René Descartes (1596-1650), es su obra “El discurso del método cartesiano” la influencia de la administración científica, las Teorías Clásica y Neoclásica.
- Thomas Hobbes (1588-1679), hace mención en su libro “Leviatán”, que el pueblo es capaz de renunciar a sus derechos naturales en favor del gobierno, el cual al tener el poder suficiente impone orden, organiza la vida social y garantiza que la paz sea un hecho.
- Jean-Jacques-Rousseau (1712-1778), creó la teoría del Contrato Social, el cual es un convenio entre la sociedad, en el cual tienen conocimiento de que un conjunto de reglas, un régimen político o un gobernante tienen la misma autoridad sobre la sociedad.

- Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895), establecen una teoría que hace referencia al origen económico del Estado; la cual establece que el poder político y del estado es el resultado del dominio económico de un hombre sobre otro. El Marxismo es la primera ideología que establece que el estudio de las leyes objetivas del desarrollo de la sociedad son contrarias a los ideales metafísicos.

INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA IGLESIA CATÓLICA

En el curso de los siglos la iglesia católica estructuró su organización con base en una jerarquía de autoridad, un estado mayor (asesoría) y una coordinación funcional para asegurar la integración. La iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede funcionar bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el papa, cuya autoridad coordinadora le fue delegada por una autoridad divina o superior. Esta estructura sirvió de modelo a las demás organizaciones que, ávidas de experiencias exitosas, incorporaron numerosos principios y normas utilizados en la iglesia católica. (Chiavenato, 2006)

INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR

La organización militar de igual manera fue una gran fuente de influencia en el desarrollo de teorías de la administración. Tal es el caso del chino Sun Tzu el cual escribió un libro hace cerca de 2500 años acerca del arte de la guerra, en el cual redactada desde la preparación de los planes de su ejército, las maniobras que se tenían que ejecutar, tácticas y hasta las fortalezas y debilidades de sus contrincantes.

Es también importante mencionar que la organización militar ayudó a la creación de la organización lineal donde esta surge principalmente de los ejércitos de la antigüedad. Del mismo modo el principio de unidad de mando surge de éste tipo

FUNDAMENTOS DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA

de organización, este principio hace referencia a que cada subordinado, sólo puede tener un superior del cual recibirá órdenes en cualquier instancia. Así mismo en la época de Napoleón (1769-1821), cada general tenía la obligación de cuidar tanto el campo de batalla así como dirigir el ejército o sección de éste que se le había encomendado. Continuamente, surgieron las guerras intercontinentales, en las cuales se necesitaba tener una organización y ejecución aún más fuerte, con éste movimiento se da a relucir los procesos de centralización del mando y a la descentralización de la ejecución.

Una de las contribuciones más importantes que generó el área militar a la administración fue el principio de **dirección**, el cual hacía referencia a que cada soldado debía saber que era lo que el ejército esperaba de él y como consiguiente debía de aportar la capacidad que se esperaba de su persona y no menos.

A comienzos del siglo XIX fue redactado un tratado sobre la guerra y sus principios, el cual escribió el general prusiano Karl Clausewitz (1780-1831), en el cual se mencionaban diferentes aspectos que se debían considerar en dado momento de que se llegara a caer en guerra, entre éstos aspectos se mencionaba el cómo administrar los ejércitos, considerando que la disciplina es un requisito indispensable para una buena organización.

INFLUENCIA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL

La revolución industrial llegó no solo para transformar los procesos de fabricación y elaboración de distintos utensilios de uso cotidiano, para transformar los tipos de transporte existían siglos atrás o para realizar los cambios de combustibles de carbón a derivado de petróleo y energía eléctrica, sino que de igual manera en este periodo en el cual se suscitó la revolución industrial (1780-1914) se transformaron procesos administrativos para poder cumplir con las distintas demandas que se tenían de los productos, ya que se pasó de crear productos completamente artesanales a crear producto en serie, se tenían que optimizar

tiempos y darle un cierto margen de valor agregado para que los posibles clientes prefirieran los productos de dicha empresa o los de otra.

Es por eso que con la el crecimiento acelerado de los mercados en ésta época, las organizaciones tenían que buscar con mayor agilidad el poder aminorar los precios y conseguir que sus productos se volvieran más populares que los de la competencia, es por ellos que las fábricas requerían grandes cantidades de capital humano para poder contrarrestar la alta necesidad de un cierto producto sin despreciar en ningún momento la calidad y de ser posible acrecentarla. Es por ello que se optó de mejor manera en este tiempo por la mecanización y la simplificación de operaciones, dando lugar a la sustitución de distintos oficios por procesos completamente automatizados y repetitivos dando lugar así a la tener control de una manera más sencilla.

Es así como la organización y la industrial moderna se origina al presentarse los factores antes mencionados así como:

- La ruptura de las estructuras corporativas de la Edad media.
- El avance tecnológico y la aplicación del progreso científico a la producción, al descubrimiento de nuevas fuentes de energía y a la enorme ampliación de los mercados.
- La sustitución de la producción artesanal por la industria. (Chiavenato, 2006)

INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES

En cuanto a los economistas se puede decir que la influencia más grande que tuvieron fue el principio de la especialización y el principio de la división del trabajo los cuales fueron publicado en 1776 por Adam Smith en el libro “La riqueza de las naciones”, estos conceptos denotan que las naciones pueden obtener su riqueza al realizar tareas tales como la división del trabajo y en la especialización de las tareas. Fue así mismo que Taylor y Gilbretch utilizaron ésta ideología como base para Administración Científica y así mismo fue Adam Smith el que se

PRESENTA: RODRIGUEZ FRANCO LUIS GERARDO

hizo la tarea de reforzar la importancia de la planeación y de la organización dentro de las funciones de la administración.

TEORIAS DE LA ADMINISTRACION

Existen distintas teorías de administración las cuales tienen distintos enfoques y por consiguiente se pueden utilizar para casos distintos aunque en su esencia buscan lo mismo, lo cual es el administrar algo. Las teorías de administración más utilizadas según su enfoque son seis las cuales son:

- Administración científica
- Teorías generales de la administración
- Método cuantitativo
- Comportamiento organizacional
- Enfoque sistemático
- Enfoque de las contingencias (Robbins, 2005)

ADMINISTRACION CIENTIFICA

El nacimiento de la administración científica se atribuye a Frederick Taylor el cual la publicó en su libro “Los principios de la administración científica”. El modelo que el propuso fue adoptado por diversos gerentes de distintas organizaciones a nivel mundial; básicamente lo que dice Taylor de la administración científica es que es la aplicación del método científico para determinar la mejor manera de hacer un trabajo.

Las contribuciones más grandes acerca de éste tipo de administración se le pueden atribuir principalmente a dos científicos los cuales son el ya mencionado Frederick W. Taylor y Lilian Gilbreth. A continuación se mencionaran las actividades que realizaron ellos:

- Frederick W. Taylor: Este científico trabajó la mayor parte de su tiempo en empresas siderúrgicas, al cual le asombraba como los trabajadores realizaban sus labores cotidianas dentro de las empresas de una manera

y un método totalmente diferente lo cual conllevaba a que la eficacia de cada trabajador así como de la empresa no estuviera lo mejor posible concluyendo que lo que se estaba produciendo era tan solo una tercera parte de lo que en realidad se podría hacer. Para esto lo que realizó Taylor fue aplicar el método científico para así tratar de reducir las mermas y optimizar el trabajo y el rendimiento, tanto de los trabajadores y de la organización en particular; se dio el atrevimiento de aplicar el método científico gracias a su preparación profesional debido a que era ingeniero mecánico con formación cuáquera y puritana.

Cabe mencionar que Taylor basó su método científico en cuatro pasos esenciales que aún se siguen utilizando, los cuales son: planear, organizar, dividir y controlar.

El ejemplo más claro en el cual se puede apreciar la administración científica de Taylor es en el experimento de lingotes de hierro. En el cual diariamente se cargaban 12 toneladas de lingotes en los vagones de un ferrocarril, pero él creía que ese rendimiento era escaso para las capacidades de los trabajadores, por lo cual él creía que si se realizaba su método se podría optimizar hasta una carga diaria de entre 47 y 48 toneladas diarias, al llevar a cabo el experimento resultó que logró el objetivo que tenía contemplado, al preguntar qué fue lo que hizo el respondió simplemente que se tenía que poner al hombre indicado en el lugar indicado, con las herramientas correctas y equipo correcto.

- Frank y Lillian Gilbreth: Éste matrimonio basó básicamente sus experimentos en tomar la administración científica de Taylor y optimizarla, se dieron cuenta de que el proceso manual que sostenía Taylor podría optimizarse eliminando un número de movimientos inútiles que realizaban los trabajadores, así evaluaron su ideología en albañiles denotando que éstos realizaban la colocación de ladrillos en construcción es una serie de 17 pasos, para lo cual Frank Gilbreth redujo ese número de movimientos hasta 5.

LAS TEORIAS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

Algunos otros estudiosos y escritores analizaron de igual manera la administración, pero ellos se basaron más en lo que fue las organizaciones en conjunto, creando teorías más generales enfocándose de una mejor manera a lo que ellos llamaron la “buena práctica gerencia”

Dentro de los escritores más importantes en la administración general se encuentran Henri Fayol y Max Weber.

- Henry Fayol: Este escritor tomó la administración como un conjunto universal creando al mismo tiempo que Taylor las funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control; pero sin embargo mientras Taylor se centraba más en los gerentes de línea, Fayol estaba más interesado en las actividades que desempeñaban todos los gerentes en conjunto. El creía que la administración era una actividad común de todo humano, en las empresas, gobiernos incluso en los hogares, con esto concluyó que hay 14 preceptos o reglas básicas para poder tener una correcta administración aplicable en todas las organizaciones.
- Max Weber: El postuló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad a la cual llamó burocracia, la cual consiste en distribuir el trabajo de una manera jerárquica así como también normas y reglas y relaciones impersonales.

METODO CUANTITATIVO DE LA ADMINISTRACION

Este método consiste básicamente en aplicar técnicas cuantitativas para tomar la mejor decisión posible acerca de algo. También es conocido como investigación de operaciones o ciencia de la administración.

Este método ve sus orígenes en la segunda guerra mundial cuando buscaban tomar la mejor decisión mediante desarrollo matemáticos y estadísticos. Al terminar la guerra, estos métodos cuantitativos para la toma de decisiones fueron trasladados a las empresas. A mediados de la década de 1940, Ford Motor Company se vio en la tarea de contratar a un grupo de oficiales autollamados *Los manguitos* para que utilizaran sus métodos matemáticos y estadísticos para mejorar la toma de decisiones.

HACIA LA COMPRESION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es bien sabido que los gerentes obtienen beneficios por el realizar actividades y trabajar con personas, es por ello mismo que algunos autores han decidido tomar en cuenta el recurso humano de una organización; es por ello que a toda investigación que se encargue del estudio de las conductas y actitudes de las personas se llama “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”, dentro del cual se toman en cuenta distintos factores a considerar tales como:

- La motivación
- Liderazgo
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos (Robbins, 2005)

METODO SISTEMATICO

Este método se encarga del estudio de las organizaciones y empresas tomándolos en cuenta como sistemas; se puede denotar que existen dos tipos de sistemas entre los cuales tenemos los sistemas abiertos y los sistemas cerrados.

- Los sistemas abiertos son todos aquello que interactúan con el medio en el cual se encuentra instalados.

PRESENTA: RODRIGUEZ FRANCO LUIS GERARDO

- Los sistemas cerrados son todos aquellos que no permiten una modificación o manipulación desde el exterior

Viendo lo anterior se puede deducir que las empresas son sistemas abiertos ya que están relacionados con el medio en el que se desenvuelven, y entre los factores que entran en juego con las organizaciones se encuentran los insumos (materias primas, recurso humano, capital, tecnología e información), en su interior la transformación (trabajo de los empleados, actividades gerenciales, tecnología y métodos de operación).

METODO DE CONTINGENCIAS

Los primeros pensadores administrativos, como Taylor, Fayol y Weber, nos dieron los principios de administración que ellos creían de aplicación universal. Pero en las investigaciones subsiguientes se encontraron muchas excepciones a lo que ellos creían de índole universal. Por ejemplo, la división de trabajo es muy buena pero lamentablemente los trabajos se hicieron muy especializados. La burocracia es muy eficaz, pero lamentablemente en otras situaciones es indeseable. Entonces es por ello que los gerentes no pueden tomar un modelo como estándar y por consiguiente se pueden adaptar nuevos métodos y técnicas. Por lo tanto el método de contingencias hace hincapié en que no todas las organizaciones son iguales y tienen situaciones completamente diferentes a las cuales enfrentar y es por ello que necesitan métodos diversos de administración según sean sus necesidades.

CONCLUSION

Se puede verificar que la administración a lo largo del tiempo ha sufrido una serie de cambios debido a que la humanidad ha ido adaptando a las situaciones que cotidianamente se le van presentando, proporcionando así mejores y más avanzados métodos los cuales se pueden aplicar en distintas organizaciones

FUNDAMENTOS DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA

como lo pueden ser desde grandes empresas, PyMes, escuelas, gobiernos y hasta en los propios hogares.

De la misma manera se puede denotar que muchas de las organizaciones siguen utilizando el antiguo método de Taylor, a pesar de ser un método que tiene más de 100 años sigue siendo de una manera rentable para algunas organizaciones, por lo menos en América Latina se utiliza, aunque ya hallan métodos que se puedan adaptar a las propias necesidades de cada organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración, Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, proceso y práctica, Tercera edición*. Bogotá D.C., Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson Educación.