

# Neoinstitucionalismo y Teoría de Gestión\*

Carlos Eduardo Martínez Fajardo\*\*

## Resumen

La perspectiva teórica neoinstitucional es de carácter interdisciplinario e integra no sólo a la economía sino a la teoría de gestión, el derecho, la sociología, la psicología, la historia. Sin embargo, en nuestro medio los artículos más recientes se han elaborado desde la perspectiva económica. A partir de la teoría de gestión intento en este artículo, realizar una contribución, teniendo en cuenta la interacción de ésta con la estructura, el comportamiento humano, la empresa y las instituciones. Para ello se identifican las limitaciones del enfoque clásico de la teoría del *management* y las posibilidades de profundizar en el estudio de costos, la eficiencia, la asignación de recursos, la estructura formal e informal frente a la dinámica del entorno organizacional e institucional.

## Palabras Clave

Neoinstitucionalismo, Gestión, Organizaciones, *Management*, Empresa, Entorno, Costo de Transacción, Instituciones, Organización, Funciones Básicas, Grandes Divisiones, Eficiencia, Productividad, Conducta Humana.

## Introducción

El principal antecedente del neoinstitucionalismo es el institucionalismo económico que tuvo como representantes importantes a Thorstein Veblen, J. R. Commons y W. C. Mitchell y que, de acuerdo con Kenneth Arrow (*en Williamson y Winter: 1996, 128*), fracasó desastrosamente porque carecía de una estrategia metodológica para la investigación y porque se limitó a analizar únicamente la cuestión de la asignación de recursos y el grado de su utilización.

El **neoinstitucionalismo** constituye un nuevo enfoque y una metodología interdisciplinaria que inte-

gra no sólo la economía sino la teoría de gestión, el derecho, la sociología, la psicología, la historia.

En general se acepta como origen del planteamiento neoinstitucional el artículo titulado *La naturaleza de la empresa* de Ronald Coase (1937) y en el cual desarrolla su concepto *costos de transacción*, perspectiva analítica que vino a profundizar, y a generar una gran discusión académica con su trabajo *El problema del costo social* (1960).

El derecho ha aportado la teoría de los contratos, la sociología por su parte, la fase inicial de la teoría de las organizaciones y la psicología el enfoque *behaviorista* o de análisis de la conducta humana. En términos de Douglas North ([1990], 2001, 43):

“Mi teoría de las instituciones está edificada partiendo de una teoría de la conducta humana combinada con una teoría de los costos de negociación”.

Según Williamson, la ciencia de la organización, factor esencial en la teoría del *management*, al cual se refiere Chester Barnard en 1938, ha tomado fuerza en

\* El artículo es producto de una reflexión teórica acerca de los desarrollos recientes en Gestión, desde una perspectiva metodológica para la investigación. Se recibió en julio y se aceptó definitivamente en septiembre del presente año.

\*\* Profesor Asociado, Facultad de ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Actual director de la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.

los años noventa en la teoría neoinstitucional. Esta teoría comprende el análisis de los costos de transacción, la teoría del contrato, las cláusulas de salvaguardias, las relaciones políticas, internacionales, la sociología, interdisciplinariedad bajo una perspectiva sistémica que involucra una relación sinérgica<sup>1</sup> de las partes de la empresa cuya interacción hace que la organización total sea mayor que la suma de las partes y que haya que analizar los límites en relación con el entorno (*Williamson [1991] 1996, 22 y ss.*).

La teoría del *management* –como teoría e institución– y la teoría de gestión –su desarrollo– han contribuido al desarrollo de la perspectiva neoinstitucional.

El *management* como una teoría se refiere a un conocimiento especializado para la organización: en este sentido, el primer economista que percibió este desarrollo fue Alfred Marshall (1880) quien identificó este nuevo factor de producción –además de los tradicionales tierra, capital, trabajo– dirección, planeación y control de organizaciones modernas. Así, en su primera fase de desarrollo se orienta fundamentalmente por criterios de racionalidad técnica, específicamente de eficiencia, productividad, organización racional del trabajo, costos de producción y margen de beneficios (*Taylor, 1911*). Adicionalmente el enfoque analiza los desarrollos tecnológicos y la asignación racional de recursos en una perspectiva análoga a los sistemas de visión cerrada o de acuerdo con una función de producción que busca maximizar la relación producción beneficios o la relación insumos y resultados de las organizaciones (*Martínez Fajardo: 2002, 263*).

Barnard y Simon (1947, 1962, xv) critican la visión formal de la organización interna observando:

“Para muchas personas, organización significa algo que se dibuja en gráficos o se registra en detallados manuales de descripción de tareas para ser anotado y archivado debidamente. Tiene más el aspecto de una serie de ordenados cubículos dispuestos de acuerdo con una lógica arquitectónica abstracta, que de una casa ideada para ser habitada por seres humanos, incluso cuando se ocupan de ella algunos de sus estudiosos más capaces, como por ejemplo el coronel Urwick. Y los Departamentos de Organización que encontramos en las grandes sociedades y en los organismos gubernamentales refuerzan con sus actividades, en vez de disiparlo, este concepto estereotipado de lo que se entiende por organización...”

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. El sociólogo lo denomina ‘sistema de funciones’; pero para la mayoría de nosotros es más familiarmente conocido como una organización”.

La crítica de la teoría del *management* como una institución tiene relación con la crítica brillante y mordaz al sistema mecanicista de la sociedad industrial que realiza Charles Chaplin en *Tiempos Modernos*, en donde destaca los problemas que generan el alto nivel de especialización y desarrollo tecnológico, con los cuales el trabajador termina deshumanizado y visto como un simple engranaje de la máquina, sin tener en cuenta el entorno social y los problemas de impacto social de la acción de la empresa y los procesos de modernización.

Además de la visión reducida a la estructura formal interna, a los costos internos y al margen de beneficios, Herbert Simon y James March (1958, 1969) precisan las siguientes limitaciones del *management* clásico:

- el proceso de toma de decisiones y la formulación de programas recibe escasa atención
- son limitados los análisis de los conflictos de intereses y las hipótesis subyacentes de motivación son incompletas



<sup>1</sup> Sinergia es un concepto sistémico que significa que la suma de las partes, la interacción, es superior al todo o a la simple sumatoria de energías de cada subsistema por separado.

- se le presta poca atención al proceso de comunicación e información de las organizaciones
- la racionalidad de las organizaciones es limitada y el análisis se realiza como si no lo fuera.

Más allá del concepto *management*, la *teoría de gestión* se refiere al conocimiento complejo, interdisciplinario, de diseño, sistemas de dirección, información y control en las organizaciones y sus proyectos en relación con su entorno social caracterizado por la incertidumbre. El concepto de gestión se refiere a un proceso dinámico y complejo de dirección de organizaciones que involucra la responsabilidad social frente al entorno, involucrando el desarrollo teórico de *sistemas* que destaca el análisis de la interacción entre dos sistemas o entre *sistema y entorno*.

En tal sentido, el concepto de *cibernética*<sup>2</sup>, introducido por Wiener (1948), destaca la comunicación entre el sistema y su ambiente y según él significa:

“ciencia del control y la comunicación en el animal y en la máquina”, es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre **sistema y medio circundante**, y dentro del sistema, y en el control (retroalimentación) del funcionamiento del sistema en consideración al medio”.

El concepto de institución<sup>3</sup> representa una nueva perspectiva para estudiar la relación del sistema con su medio ambiente compuesto por organizaciones e instituciones, contribuyendo a superar la visión reduccionista de la teoría clásica del *management* clásico con nuevos elementos de análisis como los costos de transacción y la conducta humana.

En este orden de ideas, Coase (1994, 11) critica la visión reduccionista de la teoría económica neoclásica

y propone desarrollar un nuevo enfoque teórico que introduzca el marco institucional:

“El intercambio tiene lugar sin que se especifique el marco institucional. Tenemos así consumidores sin humanidad, empresas sin organización y hasta intercambio sin mercados”.

Los costos de **transacción** o costos de negociación se refieren a los costos de las decisiones de los administradores o ‘empresarios coordinadores’, de acuerdo con los precios del mercado. Este enfoque nos lleva a un análisis del costo y el precio en interacción con el entorno, lo cual incide en el nivel de eficiencia de la empresa a partir de una perspectiva cibernética o de sistema abierto.

En la perspectiva neoclásica el análisis de decisión y asignación óptima de los recursos bajo el supuesto de equilibrio estático en la teoría de juegos, Von Newman y Morgenstern (1947, 44) afirman<sup>4</sup>:

“Repetimos muy enfáticamente que nuestra teoría es por completo estática...Una teoría estática trata de equilibrios. La característica esencial de un equilibrio es que no tiene tendencia al cambio”.

Simon (1947, 1976, 1983) critica esa visión estática de la teoría de juegos y de la toma de decisiones introduciendo el concepto de *racionalidad limitada* para diferenciar la racionalidad sustancial del óptimo social de la racionalidad procedimental que deriva de un comportamiento de elección limitada por información restringida y que lleva a buscar una *satisfacción individual* sin proponerse un óptimo social.

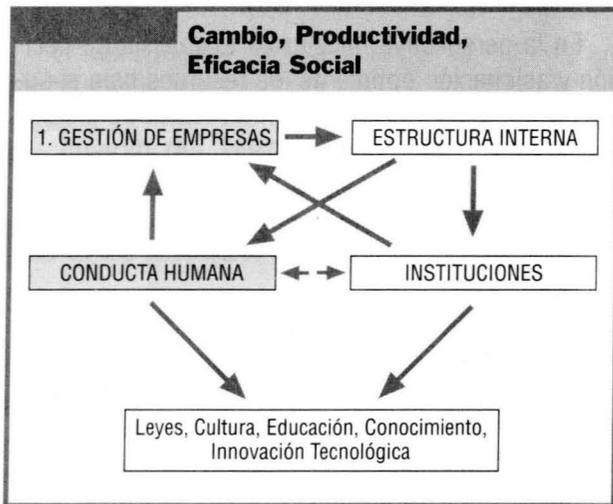
El planteamiento teórico neoinstitucional supera la visión reduccionista del análisis de los costos directos de la teoría clásica de gestión y la visión económica neoclásica que limita el análisis del comportamiento de la empresa a una perspectiva formal, a una curva de costos, a una curva de demanda y a una ecuación de insumos óptimos, sin tener en cuenta el problema de la dinámica de las decisiones y sus limitaciones, los costos sociales, el impacto social de las instituciones, y el papel de la intervención del Estado en la reducción de los costos de transacción y en los costos sociales (Coase:1960).

2. El concepto *cibernética* se refiere a la capacidad de autorregulación o autocontrol de un sistema mediante un proceso de bucle retroactivo en interacción con el entorno, el término se originó en el vocablo griego *Kybernytyky* y se refiere a la actividad de dirigir: gobernar teniendo en cuenta la mayor visión desde la posición más alta de un barco. Esta noción fue formalizada por Norbert Wiener, matemático del Massachusetts Institute of Technology, en 1948, a partir del concepto de entropía y del trabajo elaborado en equipo con el fisiólogo mexicano Arthur Rosenblueth, de la universidad de Harvard y con J. Bigelow, en el artículo *Conducta, propósito y teleología*, publicado en 1943.

3. Por *instituciones* se entiende en esta perspectiva las creencias, hábitos, conductas colectivas (Ver Durkheim: 1938 [1895], la racionalidad y la acción social (Weber, 1922), o en términos de North (1993): “el conjunto de reglas formales e informales a través de las cuales se rige el proceso de interacción humano”.

4. Los matemáticos Von Neumann y Morgenstern, a partir del supuesto de que las ciencias sociales se encontraban en un estado de desarrollo equivalente al de la física newtoniana, en 1944 desarrollaron el modelo de decisiones en organizaciones sociales basado en la analogía de decisiones en el juego, analizando tres elementos: características o reglas del juego, interdependencia en las secuencias de cada decisión de los diferentes jugadores, el sistema de recompensas que comprende el ganar o perder, el premio o el castigo, de acuerdo con los resultados.

De acuerdo con el marco teórico neoinstitucional que comprende múltiples factores como el análisis de los costos de transacción, el análisis de la estructura, el desarrollo potencial de la conducta humana, la teoría de los contratos, la evolución de las leyes, la transparencia de las reglas del juego, el impacto de la tecnología y de la producción de conocimiento, eficiencia, productividad, competitividad y eficacia social de la gestión de empresas, me referiré ahora al análisis organizacional y de gestión a partir del siguiente esquema conceptual:



### Gestión, desarrollo de la estructura e interacción con las instituciones

En el desarrollo de las organizaciones se presenta el cambio y evolución de su estructura en interacción con cambios del entorno institucional, la calidad del sistema educativo, la capacidad de gestión y producción eficiente, el desarrollo de conocimiento, innovaciones tecnológicas y la competitividad de las empresas.

Durante todo el siglo pasado la gran corporación en los países industrializados y las organizaciones del Estado se expandieron inicialmente, a través de una estructura de funciones básicas y especialmente después de los años cincuenta, mediante una estructura de grandes divisiones con una estrategia de negocio y rentabilidad por unidad organizacional. Este hecho generó un alto grado de descentralización y autonomía que propició una mayor racionalidad técnica, e incorporó nuevos criterios de gestión como el de estructura informal, decisiones colectivas, integración del trabajador al proceso de planeación y control, y el análisis del impacto del entorno en las restricciones y decisiones internas.

Alfred Chandler (1966) destaca la evolución del *management* como una institución y el desarrollo de la estructura formal interna, desde la forma organizacional de funciones básicas a la estructura de grandes divisiones con capacidad de producción masiva, autonomía alrededor de la estrategia de negocios por unidad organizacional y mayor grado de descentralización, factor que no analizó ni la perspectiva institucional, ni la teoría de la organización, ni la teoría económica.

Esta variable ha sido incorporada por Chandler apoyándose en la experiencia de Alfred Sloan en la General Motors en relación con la reestructuración mediante una estructura de grandes divisiones con elementos de la organización de la Confederación Norteamericana, que esta empresa realizó en 1919, a partir de problemas de contracción del mercado del automóvil y dificultades en la estructura financiera de la empresa.

Mediante una estrategia de expansión por conglomerado y unidades rentables, Alfred Sloan concibió en 1919 la estructura de grandes divisiones y de unidades estratégicas de negocios, UEN, apoyándose en su experiencia personal anterior a DuPont.

Sloan (1984, 78) registra así este proceso de transformación organizacional y modernización de la gestión de la General Motors:

“Escribí el Estudio sobre la organización como una posible solución a los problemas concretos causados por la expansión de la General Motors después de la primera guerra mundial...El estudio proponía una estructura concreta para la empresa, tal como esta existía en aquel momento; admitía la existencia de divisiones, cada una de las cuales formaba un conjunto autosuficiente de funciones: ingeniería, producción, ventas, etc; agrupaba a las divisiones de acuerdo con las características de sus respectivas actividades, y proponía situar a un ejecutivo al frente de cada uno estos grupos. El plan establecía la creación de organismos asesores, sin poderes ejecutivos, así como un organismo encargado de finanzas; hacía una distinción entre la toma de decisiones, y la ulterior administración de estas decisiones, especificando el lugar que corresponde a cada uno de los aspectos dentro de la estructura global. El plan expresaba, a su manera, el concepto que más tarde sería definido como actividades descentralizadas sujetas a un control coordinado”.

La reestructuración propuesta por Sloan a finales de 1919, fue aprobada por el Comité Ejecutivo y el Consejo de Administración y fue adoptada en enero de 1921, definiendo una estrategia de negocio basada en la rentabilidad de la inversión en siete grandes divisiones: *Finanzas y Seguros; Ingeniería; Autos Camiones y Carrocerías; Repuestos y Accesorios; GM*

*Extranjera; Bienes Raíces y Construcción; y Compañías Asociadas.*

Además de las divisiones mencionadas se creó una Oficina Central Ejecutiva conformada por funcionarios expertos en planeación y control, con una política de autonomía, centralización, descentralización y aplicación del criterio de reglas claras mediante normas y reglamentos para lograr la coordinación formal entre las divisiones. Con esta nueva estructura cada división fabricante de piezas no sólo vendía sus productos a otras compañías sino a otras de GM y llevaba su propia contabilidad (Martínez: 2002, 146 y ss.).

En el sector automotor surgió una estructura de producción de gran escala en la cual el desarrollo tecnológico, el concepto de piezas intercambiables, el concepto de cadena de producción, el pago por hora, el conocimiento sistematizado del *management* y la forma de comercialización mediante distribuidor por franquicia o concesionario, debido a la necesidad de realizar una venta con servicio especializado, llevó a una forma de organización integral que facilitó la penetración de la industria en el comercio mundial.

El criterio de grandes divisiones o estructura *multidivisional de Unidad Estratégica de Negocios*, UEN, permitió fortalecer las operaciones de mercadeo y ventas y crear la división

Chevrolet orientada a la producción de autos para la clase media y a través de una jerarquía en la cual cada unidad de la estructura es un negocio o "subsistema dentro del gran sistema", tiene como objetivo prioritario el *rendimiento de la inversión en cada una de las divisiones* (Chandler, 1966, 138), finalidad que origina una mayor interacción con el entorno organizacional e institucional, tiende a disminuir la incertidumbre del entorno y a repercutir en los niveles de producción masiva, en la eficiencia y en la productividad organizacional.

La evolución del *management* como una institución, el desarrollo de la estructura organizacional y las características del sistema de motivación y desarrollo potencial del talento humano en las organizaciones son tres factores clave del análisis organizacional que ha incorporado la teoría neoinstitucional. Analizaré ahora este tercer aspecto.

## Motivación y desarrollo potencial humano

En los enfoques mecanicistas de *gestión del factor humano* se propone dirigir este factor de la misma forma como se manejan los activos físicos, pero en la perspectiva neoinstitucional de gestión se ha señalado una diferencia basada en el factor motivación el cual no se ha podido medir con precisión en los sistemas de evaluación e indicadores de resultados de gestión, tampoco en los sistemas de información contable, y por consiguiente no se ha podido especificar esta complejidad o especificidades de los "activos" humanos en la teoría de los contratos.

El estudio de la conducta humana involucra problemas complejos de organización y coordinación de trabajo, motivación, desarrollo potencial de los individuos, costos, evaluación de desempeño, cultura, sistema de incentivos sociales, aprendizaje, autoaprendizaje y producción de conocimiento.

Chesterd Barnard<sup>5</sup> (1938, 163) identificó más allá de las relaciones formales de la organización los problemas de coordinación en las relaciones informales:

"Autoridad es la índole de una comunicación (orden) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente o un "miembro" de la organización como la que rige la acción a la que contribuye; esto

es la que gobierna o determina lo que él hace, o lo que no ha de hacer, en cuanto se refiere a la organización. De acuerdo con esta definición la autoridad envuelve dos aspectos: primero, el subjetivo, personal, la aceptación de una comunicación como autoritaria... y segundo, el aspecto objetivo, el carácter de la comunicación en virtud del cual ésta es aceptada...: el sistema de coordinación".

El trabajo de Douglas McGregor (1957) alrededor de su propuesta de *Teoría Y* contribuyó a profundizar en el análisis de la gestión participativa, en los procesos de autodirección y autocontrol que tendría su apoyo en un comportamiento basado en las necesidades superiores de los individuos (Maslow: 1944).

<sup>5</sup> Véase de este autor, en español: *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos. Madrid, 1959; el capítulo XII compilado en H. F. Merrill, y *La naturaleza del mando*. (1948). Compilado por H. F. Merrill, *Clásicos en Administración*. Limusa. México. 1975.

El planteamiento de McGregor promueve un sistema de dirección participativa que comprende los criterios de descentralización de la estructura y las técnicas de dirección por objetivos en lugar de dirección por tareas, las estrategias basadas en el plan Scanlon, el comportamiento Pigmalion y herramientas de desarrollo individual y organizacional.

Como sabemos, la administración por objetivos constituye una herramienta de gestión que requiere un ambiente de liderazgo y trabajo en equipo, se basa en la autoevaluación de grupo, formulación de objetivos y compromisos en un período dado, en tanto que la dirección por tareas implica un estilo de dirección autoritaria y pasiva<sup>6</sup>.

El plan Scanlon constituye un mecanismo modelo de organización, cooperación e integración entre directivos y trabajadores quienes a partir de la información de los indicadores de eficiencia y productividad establecen acuerdos para aumentarlos, negociando el porcentaje de participación en esos incrementos que se logren en la organización.

El efecto Pigmalión promueve un estilo de dirección basado en la confianza en las personas para elevar su potencial de autodesarrollo y su potencial de autodeterminación o autoorganización.

La capacidad de autodeterminación comprende un problema cultural y de motivación, proceso en el cual la gestión de las empresas japonesas ha insistido después de los años cincuenta a través del enfoque de Calidad Total y el concepto de círculos de calidad que involucra la capacitación en grupo de todos los trabajadores, en todos los niveles de la organización, en los procesos de planeación y control de calidad y eficiencia de la organización.



El análisis de la conducta humana proporciona nuevos elementos acerca del nuevo factor de eficiencia de la producción que el economista Leibenstein (1966, en Putterman, 1994, 209) ha denominado *eficiencia X*, para diferenciarla de la tradicional eficiencia por asignación de recursos a la cual se refiere la microeconomía y el enfoque mecanicista del proceso administrativo, identificando como nuevos factores de motivación y productividad o del concepto poco preciso de *capital humano*:

- la responsabilidad y los espacios de iniciativa y decisión
- el reconocimiento de los logros
- la posibilidad de ascenso y progreso en el trabajo (Herzberg, 1966).

También la teoría macroeconómica en una perspectiva neoinstitucional ha incorporado el problema de la motivación y la conducta humana: en este sentido Stiglitz (2001) ha criticado el enfoque competitivo estándar porque afecta negativamente la eficiencia, la

productividad y los salarios, ya que enfatiza en el problema de acumulación de capital y trata el factor humano como un insumo, descuidando los procesos complejos de motivación, participación, disminución de los desequilibrios sociales y mejoramiento de la calificación y formación de la mano de obra.

Estos factores de desarrollo de los individuos, junto con la capacidad de trabajo en equipo y la capacidad de autoaprendizaje y producción de conocimiento conforman lo que denomino factor *conducta y desarrollo potencial humano* que más allá de la visión cuantitativa y formal de la mano de obra, comprende el problema de motivación de los trabajadores en las organizaciones y la capacidad de producción de conocimiento.

Para Peter Drucker (1999, 2000, 2001) la teoría de gestión debe estudiar el trabajo basado en conocimiento como la base de la eficiencia, la productividad y el desarrollo tecnológico, mediante aprendizaje e innovación como un proceso continuo, según él, el desafío central es hacer productivos a quienes trabajan con el conocimiento.

<sup>6</sup> Acerca de la Gerencia por Objetivos Peter Drucker sostiene: "No es más que otra herramienta [de la gerencia]... y no es la panacea universal de la ineficiencia administrativa... Tiene mayor antigüedad de lo que la gente piensa. Du Pont fue la primera en practicarla y la usó la General Motors en los años veinte". En: Revista International Management, Mc Graw Hill, Londres, 1983, p. 22.

El estudio de la evolución de la estructura a partir de las funciones básicas de las empresas —administración, producción, financiación y comercialización— de la estructura de grandes divisiones, de la referenciación competitiva de los sistemas de dirección, la consideración de los costos de administración y negociación, y el análisis de la cultura y del desarrollo potencial de los individuos, grupos, organizaciones locales e internacionales en relación con la capacidad de autoaprendizaje y producción de conocimiento han permitido el enriquecimiento del análisis organizacional.

## Conclusiones

En el presente artículo he analizado las limitaciones de la teoría del *management clásico* y las características básicas del método neoinstitucional aplicable al estudio del comportamiento de la gestión de organizaciones.

Señalé que el *management* como teoría e institución ha dado lugar a recientes desarrollos de la teoría de gestión desde una perspectiva neoinstitucional que ha estudiado la evolución del conocimiento sistematizado, de los procesos de dirección corporativa que inició su expansión a finales del siglo XIX en Estados Unidos, contando con criterios de racionalidad técnica y su relación con la evolución de la estructura desde la organización de funciones básicas hasta el desarrollo de una estructura de grandes divisiones con implicaciones para el estudio de la gestión y la eficiencia de los costos de producción.

Otro factor importante con el que ha contribuido el neoinstitucionalismo en la teoría de gestión después de los noventa, es la referenciación teórica del estudio de la conducta y desarrollo potencial humano, de los problemas de motivación y productividad, las limitaciones culturales y la capacidad de autoaprendizaje y producción de conocimiento.

Este último aspecto señalado involucra no sólo el sistema de motivación en incentivos sociales dentro y fuera de la empresa, sino que además señala la influencia de la cultura, la calidad del sistema educativo, los estímulos sociales, la capacidad de autoaprendizaje de las organizaciones, la producción de conocimiento y la capacidad de innovación tecnológica en los resultados de eficiencia y eficacia social.

## Referencias Bibliográficas

- Barnard, Chester Irving. *La naturaleza del mando*. Compilado por Merrill, H.F. Clásicos en Administración. 1948.
- Chandler, Alfred. *Estrategia and Structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Anchor Book. Nueva York. 1966.
- Chandler, Alfred D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge,. 1977.
- Coase, Ronald H. *La naturaleza de la empresa*. 1937 En Williamson y Winter: *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. Fondo de Cultura Económica. México. 1996. También en Louis Putterman: *La naturaleza económica de la empresa*. Alianza. Madrid. 1994.
- *La empresa, el mercado y la ley*. Alianza editorial. Madrid. 1994.
- *The problem of social cost*. Journal of Law and Economics. 1960.
- Drucker, Peter: *Concept of the Corporation*. 1946. Nueva York, Mentor, reimpresión. 1972.
- *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Norma. Bogotá. 1999.
- Marshall, Alfred: *principios de economía*. 1880. Aguilar. Madrid. 1963.
- McGregor, Douglas: *El aspecto humano de la empresa*. 1957. Diana. México. 1971.
- Martínez Fajardo: *Administración de Organizaciones, competitividad y complejidad en un contexto de globalización*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Unibiblos. 2002.
- Mintzberg, Henry: *La naturaleza del trabajo directivo*. 1973. Ariel. Barcelona. 1983.



- *Le pouvoir dans les organisations*. Les Editions d'organisation. París. 1987.
- *The structuring of organizations*. Prentice Hall. New York, 1979. Mintzberg: *Diseño de organizaciones eficientes*. 6 ed. El Ateneo. Buenos Aires. 1997.
- *El proceso estratégico*. Prentice may. México. 1997.
- *Gestionar el gobierno, gobernar la gestión. En De burócratas a gerentes?* Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. BID. Washington, D.C., 1999.
- North, Douglas C.: *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. 1990. Fondo de Cultura Económica. México. 2001.
- Simon, Herbert. *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. (1ª. Ed. 1947, 2ª. 1957). Aguilar. Madrid. 1962.
- *From substantive to procedural rationality. "Method and Appraisal in: Economics"*. Cambridge University Press. 1976.
- *Naturaleza y límites de la razón humana*. 1983. Fondo de Cultura Económica. México. 1989.
- Sloan, Alfred. *Mis años en la General Motors*. Norma. Cali. 1984.
- Stiglitz, Joseph E. *El empleo, la justicia social y el bienestar de la sociedad*. Foro Mundial de Empleo, OIT. Buenos Aires. Noviembre de 2001.
- Stiglitz, Joseph E. *El malestar en la globalización*. Taurus. Bogotá. 2002.
- Taylor, Frederick. *Principios de Administración Científica*. 1911 Orbis. Barcelona. 1986.
- Williamson, Oliver. *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. Fondo de Cultura Económica. México. 1991.
- Williamson y Winter: *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. Fondo de Cultura Económica. México. 1996.
- Wiener, Norbert. *Cibernética*. 1948. Tusquets Editores. Barcelona. 1987.

