Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho
Volumen I (2009) Págs. de 1 - 15

EL NUEVO MANAGEMENT

The New Management

Autora: Ana Rosario González Cerrajero

Universidad Autónoma de Madrid

Resumen: En el trabajo trataremos aspectos incorporados a las nuevas empresas por influencia nipona como los círculos de calidad. La calidad, junto a los componentes técnicos, comienzan a ocupar el centro de interés los recursos humanos. La calidad es algo que trasciende al producto que se presta y transforma la manera de gestionar y dirigir la empresa, sobre todo, a los recursos humanos. Los círculos de calidad consisten en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo, el intercambio de experiencias y conocimientos, y el apoyo recíproco para el estudio y resolución de problemas que afecten al adecuado desempeño y calidad de un área de trabajo. Estos círculos de calidad influyen en la cultura, en la toma de decisiones y en el liderazgo entre otros.

Abstract: The paper discusses new key subjects like quality circles incorporated to companies under Japan´s influence. Quality, along with technical components, begin to occupy the focus of human resources. Quality transcends the product delivered and transforms the business managing and direction, specially on the human resources area. Quality circles main focus is to create consciousness about quality itself as well as productivity in each an every member of an organization through teamwork, shared experiences, shared knowledge, and mutual support for the study and resolution of problems that affect the proper performance and quality of the work area. These quality circles, influence culture, decision making and leadership among others issues.

Palabras clave: calidad, cultura empresarial, liderazgo, innovación, trabajador.

Keywords: quality, corporate culture, leadership, innovation, employee.

Introducción

A lo largo de la sociedad capitalista, encontramos una evolución en el manager y en la concepción del trabajo que debe realizar el trabajador. Así en la época fordista, el trabajador realizaba una tarea de forma mecánica (por ejemplo: poner un tornillo…) y el manager se encargaba de controlar y supervisar, siendo un jefe autoritario. Sin embargo, en la actualidad, el trabajador se considera fuente de innovación, de creatividad y de cambio. El jefe o manager es el

encargado de motivarle. Estos cambios se han plasmado también a nivel organizativo surgiendo las redes, donde el valor de la información es primordial.

La dirección moderna de las empresas está marcada por un nuevo estilo de management, que se ha ido generalizando como copia de los modelos japoneses y por la necesidad de competir en los nuevos mercados.

"…Aparece, entonces, una referencia fundamental: la organización japonesa (…) había resuelto los problemas organizativos que atormentaban a la empresa occidental: la resistencia obrera es muy escasa (como señala Coriat, 1993a y 1993b) y el sistema muy flexible y adaptable (Piore y Sabel, 1990). El imaginario managerial desde finales de los setenta hasta principios noventa contiene, pues, imágenes de Japón y sobre todo de la producción flexible de Taiichi Ono (1993), no sólo por el éxito de la propia producción nipona en este tiempo, sino porque su imagen parecía desbloquear los problemas de la organización del trabajo formal en el occidente fordista "(Luis E. Alonso y Carlos J. Fernández, 2006).

Paralelamente, el desarrollo de empresas consultoras a nivel internacional ha ido transformando la dirección de las empresas en un conjunto de técnicas que los gerentes y directores deben conocer y asimilar para aplicarlas, de forma personal, en la dirección de la propia empresa. Se mantienen elementos clave como la definición de la política general, los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales y las estrategias para conseguir objetivos.

"La gestión significa ahora navegar en la complejidad; liderar significa gestionar el cambio en un entorno máximamente fluido." (Luis E. Alonso y Carlos J. Fernández, 2006).

En nuestro trabajo, trataremos aspectos incorporados a las nuevas empresas por influencia nipona tales como los círculos de calidad. La calidad es un atributo que buscan ofrecer en sus bienes y servicios las empresas y para ello, han involucrado a los recursos humanos, en lugar de centrarse sólo en los componentes técnicos del producto o servicio.

Otros aspectos básicos de la empresa de hoy en día es su espiritú de innovación, que implica a todos sus trabajadores, a los que se concibe como posibles promotores de cambio e innovación en cada tarea que realizan. De esta misma idea (del trabajador como fuente de cambio, como elemento creativo), han surgido nuevos procesos de toma de decisiones en el seno de la empresa (más participativas) y la idea del liderazgo, temas que desarrollaremos en este trabajo.

Pese a la evolución que han seguido las organizaciones, no todo lo que brilla es oro. Con esto, quiero expresar mi opinión de que aunque algunos aspectos de las organizaciones han mejorado en relación a su concepción del trabajador, cada vez más humanizada, sigue persistiendo cuestiones a mejorar dentro de este ámbito. La versión crítica de los Management Studies, (Critical Management Studies) pone de relieve problemas aún existentes en el ámbito de las organizaciones empresariales. En la última parte del trabajo explicaremos brevemente en qué consisten estas teorías y expresare mi opinión sobre lo expuesto en el trabajo.

Abajo, dos imagenes que ilustran el cambio en la concepción del trabajador; desde el trabajador como "pieza mecánica", realizando tareas repetitivas y automáticas en el fordismo hasta el trabajador como innovador.

.

La calidad: los circulos de calidad

En la calidad, junto a los componentes técnicos, comienzan a ocupar el centro de interés los recursos humanos. El trabajador se entiende que tiende a la responsabilidad, que quiere hacer las cosas bien e incluso mejorarlas. La calidad es algo que trasciende al producto que se presta y transforma la manera de gestionar y dirigir la empresa, sobre todo, a los recursos humanos.

Ya no se entiende que el trabajador deba desarrollar una sola tarea de forma mecánica sino que hay que asumir la responsabilidad de la tarea que se desarrolle e intentar innovar. El trabajador,

como persona que pasa muchas horas realizando una tarea determinada, conoce sus ventajas y desventajas, y desde este conocimiento, es capaz de mejorarla.

La influencia de la empresa nipona trajo nuevas técnicas gerenciales y de participación en la gerencia de los trabajadores, entre ellos, los círculos de calidad, técnica creada en los años sesenta por Kaoru Ishikawa, quien fue uno de los primeros en utilizarlos. Desde entonces, han representado un elemento fundamental de participación de los trabajadores en las empresas que han implantado sistemas de mejora continua.

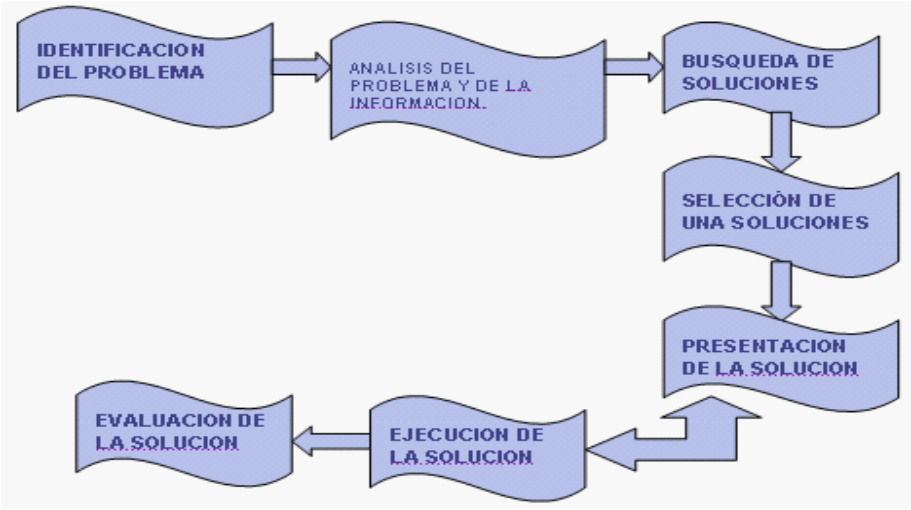
Los círculos de calidad consisten en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo, el intercambio de experiencias y conocimientos, y el apoyo recíproco para el estudio y resolución de problemas que afecten al adecuado desempeño y calidad de un área de trabajo.

Se forma por empleados de una misma institución o empresa que realicen tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la dirección.

El proceso de un círculo de calidad está dividido en los siguientes pasos:

- Identificación del problema.
- Análisis del problema y recopilación de información
- Búsqueda de soluciones
- Selección de una solución
- Presentación de la solución a la gerencia/dirección.
- Ejecución de la solución
- Evaluación de la solución.

En la siguiente página se puede ver estos pasos en dos gráficos.



Objetivos de los círculos de calidad

- Proporcionar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco a favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
- Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
- Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
- Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
- Concienciar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.

- Propiciar una comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
- Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

El sistema de los círculos de calidad implica un proceso de aprendizaje compartido, para crecer continua y conjuntamente, escuchar y aprender uno del otro, y la oportunidad de aprovechar las experiencias que cada cual posee para su aplicación práctica. El resultado es satisfacción y reconocimiento: "si te ayudo a resolver tus necesidades, yo gano también", por el potencial creativo e innovador que tiene la fuerza compartida del trabajo.

Los círculos de calidad sólo pueden darse en empresas donde los gerentes escuchen a los trabajadores, donde tanto los gerentes como los trabajadores serán conscientes que comparten los mismos objetivos, que son beneficiar a la empresa en la que trabajan. De lo que acabo de explicar se sacan dos importantes conclusiones:

1. Se trata de una empresa participativa, donde ya no se estila ignorar la opinión de los trabajadores sino integrarles y mejorar con ellos la propia empresa.
2. Tanto los trabajadores como los gerentes, en lugar de ser clases antagónicas, son ambas protagonistas de la mejora empresarial y comparten una serie de valores, conductas y códigos éticos que integran la cultura empresarial. Cada empresa tiene su propia cultura y los trabajadores y gerentes son reflejo de ella.

La cultura empresarial

La cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etcétera. Es decir, la cultura es lo que se "respira" en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa.

En este trabajo profundaremos a continuación en dos elementos conformadores de la cultura empresarial; la toma de decisiones y el liderazgo.

El liderazgo

Mientras que antes se habla del jefe como alguien autoritario cuyas tareas básicas eran la supervisión y el control (taylorismo), ahora se ha evolucionado hacia el jefe como líder. A continuación destacaremos los rasgos que conforman al líder.

Las características del **líder** de hoy se basan, fundamentalmente, en el manejo de la comunicación dentro de la empresa (concepto que hay que relacionar con la empresa en red). A través de la comunicación, no sólo podrá motivar, integrar y delegar sino que también contribuirá al desarrollo de los recursos humanos, del trabajo en equipo y de los productos y servicios. El que ejerce el mando en una organización debe ser consciente de que la información gira libremente, no está escondida, y esto permite que las ideas y la toma de decisiones surjan en ámbitos muy distintos. En un mercado supercompetitivo necesitamos nutrirnos de la **creatividad** de cada persona de la organización. Hoy lo que se observa en las organizaciones es que la **información** está sustituyendo a la **autoridad**. Se concibe, tal como he mencionado anteriormente, al propio trabajador como agente de cambio, de innovación y fuente de creatividad.

Algunos definen al líder de hoy como un agente de cambio, el que puede convertir la **turbulencia** en una **oportunidad**.

Llegó el tiempo de la **mejora continuada**. En una economía con mercados muy competitivos, no hay posiciones fijas de liderazgos, no hay ventajas permanentes, es necesaria la mejora continuada, que es el permanente crecimiento, el aprendizaje. La capacitación es la clave para formar a los nuevos líderes de puertas abiertas que deberán estar preparados para sacar lo mejor de sus colaboradores y provocar en ellos la **fluidez de ideas**. Los jefes autoritarios, paternalistas y poco amigos del diálogo está en declive.. El antiguo modelo va dejando paso al nuevo líder, que es cada vez más buscado en las organizaciones modernas.

Rallph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

JEFE	DIFERENCIA	LÍDER
· Existe por la autoridad. · Considera la autoridad un privilegio de mando. · Inspira miedo. · Sabe cómo se hacen las cosas. · Le dice a uno: ¡Vaya!. · Maneja a las personas como fichas. · Llega a tiempo. · Asigna las tareas.		· Existe por la buena voluntad. · Considera la autoridad un privilegio de servicio. · Inspira confianza. · Enseña como hacer las cosas. · Le dice a uno: ¡Vayamos!. · No trata a las personas como cosas. · Llega antes. · Da el ejemplo.

Jefes: ayer y hoy

ESTILO ANTERIOR	**ESTILO ACTUAL**
Gerente	Líder
Jefe	Entrenador
Controlar	Delegar
Centralizar	Descentralizar
Dar órdenes	Orientar
Centrado en cifras	Centrado en calidad
Confrontar	Colaborar
Resistencia a los cambios	Aprendizaje permanente
Centrado en mercados nacionales	Centrado en el mundo
Enfoque de corto plazo	Visión de más largo plazo

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los lideres. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los lideres del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Para concluir este apartado, me gustaría citar lo siguiente del ensayo del Luis E. Alonso y Carlos J. Fernández (El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica) que creo que sintetiza muy bien la transformación del jefe y la tarea del líder;

"El tópico central del management postmoderno de los años noventa ha sido, por lo tanto, dictaminar que se pasa de la gestión de productos a la gestión de hombres y que, para gobernar bien a los hombres, la gestión debe desarrollar, cada vez más, la aptitud para responder y administrar las paradojas del acontecer cotidiano empresarial (Hassard y Parker, 1997; Hatch, 1997).

La toma de decisiones

A la hora de tomar decisiones en la empresa moderna se han producido dos grandes cambios:

1. En muchas empresas, se han introducido sistemas de mejora continuada donde el trabajador participa con su opinión, que se tendrá en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

2. La empresa da un papel fundamental a la información. Estamos ante la empresa en red.

La innovación: el trabajador como fuente de cambio

La innovación centrada en la organización indica que la empresa asume la necesidad de un cambio cultural, basada en la idea de que los modelos no son fácilmente transferibles y que cada empresa debe buscar su propio **one best way** para conseguir los objetivos de cambio.

Se implica toda la organización en los programas de gestión de calidad. Hay que conseguir que los trabajadores vean a la empresa como un fin y tarea común. Esta demanda de la nueva cultura choca frontalmente con el problema de la flexibilidad de la mano de obra. Las empresas resuelven este problema, apoyándose en el grupo de trabajadores nucleares, es decir, aquellos que la empresa considera como centrales para sus operaciones.

"En lo que respecta a las relaciones laborales, las estrategias que utilizan las compañías de automoción están orientadas a la consecución de dos objetivos, que son paralelamente contradictorios. Por encima de todo, su objetivo es conseguir la máxima implicación de los trabajadores. Al mismo tiempo, necesitan incrementar la flexibilidad de sus trabajadores, dado que la demanda estará determinada cada vez más por incertidumbre y la inseguridad. (Freyssenet: 48).

Otro elemento central es la participación de los trabajadores, esencial para dar el paso de una cultura autoritaria a una cultura participativa empresarial.

Asimismo, debido a las exigencias de esta nueva filosofía, se trata de incentivar a los trabajadores a través del sistema de retribución a esforzarse al máximo por la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente.

Cabe destacar también que muchas empresas han puesto su interés en la formación de los trabajadores, en el valor de sus recursos humanos. Son numerosas las empresas que han generado planes de formación que responden a planes estratégicos y que incorporan cambiosen la cultura de la empresa, donde se ve al trabajador como motor del capital.

Los critical management studies

Concepto

Tal como explique en la introducción, han surgido teorías que destacan los puntos negativos de la empresa actual. Nos centraremos en los Critical Management Studies.

Los Critical Management Studies representan la versión crítica de los Management Studies, estudios de gestión empresarial. Los partidarios del CMS ponen en entredicho el código ético corporativo (destacan que se siguen dando elementos como dominación, machismo, manipulación y violencia.) Se posicionan frente a la gestión empresarial desde una perspectiva muy crítica que podría calificarse a grandes rasgos como postmoderna o postestructuralista.

Pese a la creciente popularidad de los textos en esta línea en Reino Unido y su influencia en algunas escuelas de dirección de empresas (como en Holanda o en los países escandinavos), estas teorías son relativamente desconocidas en España y Latinoamérica.

Dos textos claves para entender esta escuela son: *Critical Management Studies* de Mats Alvesson y Hugh Willmott, y *Postmodernism and organizations* de John Hassard y Martin Parker.

El CMS busca transformar radicalmente la gerencia empresarial. Se concibe en contra de la *injusticia social* promovida por el sistema y advierte sobre aspectos destructivos sociales y económicos del sistema que estos gerentes y empresas contribuyen a mantener.

El CMS ha anticipado y radicaliza los sentimientos expresados recientemente por Goshal (2005):

"La formación relacionada con las conductas del management y los negocios ha tenido una influencia significativa y negativa en el desarrollo del management… al hacer propaganda de teorías amorales. Al hacer esto, las Escuelas de Negocios han liberado a los estudiantes de cualquier implicación de responsabilidad social."

El CMS radicaliza tales sentimientos al señalar como las predominantes estructuras de dominación producen una *sistemática* destrucción y corrosión de la responsabilidad moral donde las preocupaciones por las personas o por el entorno requieren una justificación en términos de contribución a los beneficios.

Desarrollo del cms

La presencia del CMS tiene mayor fuerza en Gran Bretaña. La existencia de numerosos miembros de académicos de Gran Bretaña insatisfechos con la establecida teoría del management y su práctica, se hizo evidente en la primera Conferencia de Labour Process en 1983. Esta Conferencia ofrece encuentros anuales en los que cada vez se incorporan más seguidores. De forma paralela, la Standing Conference de Simbolismo Organizacional (SCOS) se formó e 1981 como un spin-off del Grupo Europeo para los Estudios Organizacionales.

Una segunda ola de crecimiento se hizo visible en 1999 en el Reino Unido, cuando de forma inesperada un amplio número de personas- más de 400 de 20 países distintos- `participaron en la primera Conferencia de CMS. Esta conferencia y sus consecutivas (de forma bianual) establecierón importantes diferencias con la Conferencia de Labour Process, al ampliar sus temas y mantener de forma más intensa ideas postmodernistas y postestructuralistas.

En el ámbito de los Estados Unidos, el movimiento CMS se hizo visible con un workshop (taller) en el año 1998 en las reuniones de la Academy of Management. En el presente momento, el CMS-interest group (grupo de interés de CMS) tiene 845 miembros.

En otras zonas geográficas han surgido grupos de CMS especialmente en Canada, Australia, Nueva Zelanda, Escandinavia y Brasil.

La influencia de CMS es evidente y está en aumento en ciertas revistas especializadas y electrónicas (por ejemplo: Critical Perspectives on Accounting; critical Perspectives on International Business, Ephemera, Electronic Journal of Radical Organization Theory, M@n@gement, Tamara…)

Ideas básicas del cms

Siguiendo Fournier y Grey (2000), identificamos algunos de los temas clave de CMS; tales como: “de-naturalization” (desnaturalización), “anti-performativity” (anti-rendimiento) y “reflexivity” (reflexibilidad).

Naturalization es en el ámbito del Management, afirma que hay alguien que tiene que estar al mando, ser el gerente, y que los directores/gerentes son expertos por su educación y formación, por lo que es racional que sean ellos quienes tomen las decisiones. CMS se cuestiona estas teorías.

Anti-performativity cuestiona el enfoque en el que las relaciones sociales en las empresas tiene una finalidad instrumental.

En el "domain-statement" de CMS-IG (grupos de interés de CMS) (http://aom.pace.edu/cms) se establece lo siguiente:

"Es nuestra opinión que el management de la empresa moderna (y también de otro tipo de organizaciones) se guía por una política de objetivos-beneficios- en lugar de por los interesesde la sociedad en su conjunto y otros objetivos (justicia, comunidad, desarrollo humano, balance ecológico) deben ser traídos al gobierno de la actividad económica."

Los partidarios del CMS argumentan que mientras el mercado sea el mecanismo dominante para repartir y distribuir los recursos en nuestra sociedad, la comunidad y el gobierno pasan obligatoriamente a un plano subordinado. Esta subordinación se ha visto reforzada por la "financialización" del moderno capitalismo, que intensifica la presión en los directores y gerentes para que pongan los intereses de los stockholders por encima de cualquier otro interés. (Lazonick y O´Sullivan, 2000; Froud, Johal, Leaver y Williams, 2006). Mientras la conducta empresarial se guie por tales objetivos, la empresa es *una estructura de dominación* y el compromiso de los partidarios de CMS es "ayudar a las personas a librarse de tal dominación".

EL valor de las relaciones sociales en la empresa es esencialmente instrumental. ("performativity"). La tarea de la dirección es organizar los factores de producción, incluyendo la mano de obra, de una manera que se asegure su eficiencia y los beneficios. Así, las personas y la organización se estudian en relación de su eficiencia para conseguir beneficios o outputs. Objetivos como la mejora de las condiciones de trabajo o el desarrollo colectivo no se justifican salvo si producen beneficios y ayudan al rendimiento de la empresa. (versión "instrumental" de la teoría de los stakeholders o grupos de interés, Donaldson y Preston, 1995; As Walsh, 2005). Toda acción se evalúa bajo las normas instrumentales de la racionalidad medio-fin. Las cuestiones éticas y políticas son suprimidas o ignoradas.

Los partidarios del CMS proponen que las escuelas de negocios deben animar a un enfoque más amplio y reflexivo de las formas de entender y evaluar la naturaleza, y los efectos de hacer negocios y dirigir a los recursos humanos. (French y Grey, 1996; Zald, 2002).

Conclusión personal

Mientras que veo clave la evolución hacia un trabajador más humanizado y estoy completamente de acuerdo en que el trabajador puede ser fuente de innovación y generador de importantes cambios en el producto o servicio, hay, sin embargo aspectos sobre el trabajo que son claramente mejorables.

La flexibilidad en los trabajos ha producido una inestabilidad en el trabajador, que no sabe hasta cuándo podrá estar trabajando en esa empresa.

En esta línea es destacable el libro de *la corrosión del caracter* de Richard Sennet, donde se analizan las consecuencias que ha generado esta flexibilidad, provocando ansiedad y crisis de valores debidas a un "nada es a largo plazo".

Bibliografía

Bueno Campos, Eduardo: "Curso básico de economía de la empresa un enfoque de organización". Pirámide DL. Madrid .2002.

Bueno Campos, Eduardo: "Economía de la empresa Análisis de las decisiones empresariales". Pirámide DL. Madrid.1996.

Drucker, Peter F.: "La nueva sociedad de organizaciones". Edición Internet Gestión y estrategia departamento de administración.2002.

Perrow, Charles: “Una sociedad de organizaciones”. Revista española de investigaciones sociológicas. ISSN 0210-5233, Nº 59.1992.

Thompson, Philip C.: “Círculos de Calidad”. Norma. Barcelona.1984.

Robson, Mike: “Círculos de Calidad en Acción”. Ventura. Madrid.1992.

Palom Izquierdo, Francisco: “Círculos de Calidad”. Marcombo. Madrid.1991.

Karatsu, Hajime: “La Sabiduría Japonesa”. Gestión 2000. Santiago.1992.

Ogliastri, Enrique: “Gerencia Japonesa y Círculos de Participación”. Norma. Barcelona.1988.

Ishikawa, Kaoru: “¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa”. Norma. Barcelona.1994.

Chiavenato, Adalberto: “Administración de recursos humanos”. McGraw Hill. Santafé de Bogotá.2000.

Steweart Thomas, A.: “La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el Capital Intelectual”. Granica. Argentina.1998.

Aguirre Sádaba, A. Alfredo: “Fundamentos de economía y administración de empresas”. Pirámide D.L. Madrid.1995.

Fecha de recepción del original: marzo, 2009
Fecha de aceptación: octubre, 2009