

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre los gerentes y entre los empleados. Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz:

Organización funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

Características de la organización funcional:

Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados. Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.

Ventajas de la organización funcional:

Máxima especialización.

Mejor suspensión técnica.

Comunicación directa más rápida.

Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

Desventajas de la organización funcional:

Pérdida de la autoridad en el mando. La exigencia de una obediencia y la imposición de la disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.

Subordinación múltiple. La organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad y en la delimitación de las responsabilidades.

Presenta una tendencia a la competencia entre los especialistas, ya que los diversos órganos o cargos se especializan en determinadas actividades; ellos tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.

Exhibe una tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización. La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos y crear conflictos entre los especialistas.

Tiende a la confusión en los objetivos, ya que la organización funcional exige la subordinación múltiple; no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

Campo de aplicación de la organización funcional:

Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que informa a un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.

Cuando en determinadas circunstancias, y sólo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.¹

Organización por producto/mercadeo

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos o a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la división por departamentos de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección —por regla general— crea divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica —que se utiliza por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles— y la división por cliente, donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes realizan de los productos.¹

Organización matricial

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben presentar habilidades interpersonales, ser flexibles y estar dispuestos a cooperar.¹

Para varios autores, la estructura sigue a la estrategia. Según A Chandler (1962),² si una organización adopta una estrategia de expansión, debe dividir sus departamentos por funciones, en tanto si asume una estrategia de diversificación, la estructura debe ser multidivisional. Estudios posteriores realizados por diversos autores llegaron a la conclusión de que ciertamente existe una relación directa entre estructura y estrategia.³ En el modelo de Scot, por ejemplo, se establecen tres etapas de evolución de la empresa. El paso de una a otra etapa es consecuencia de un desarrollo hacia una diversificación.⁴ Las características de la organización cambian, y se modifica también la estructura organizacional, como resultado de las sucesivas estrategias adoptadas.

Según Menguzzato M y Renal JJ (1995), el paso de una estructura organizacional a otra no puede ser instantáneo; la estructura no es el único factor que influye en la estrategia;5 además, debe considerarse el liderazgo y la cultura de la organización.

Existen otras caracterizaciones de tipología de organización, entre las que se encuentran:

La organización formal

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Características básicas de la organización formal:

Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.

Es racional.

Es característica de la teoría clásica de la administración.

Según Taylor, defensor de este tipo de organización, esta debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del obrero, lo que busca una organización funcional super especializada.

Presenta una clara distribución de la autoridad y de la responsabilidad.1

Organización lineal

Es la estructura más simple y más antigua. Se basa en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Características de la organización lineal:

Se basa en el principio de autoridad lineal o principio esencial, con una jerarquía de autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

Presenta líneas formales de comunicación; únicamente se comunican los órganos o cargos entre ellos por medio de las líneas presentes en el organigrama con excepción de quienes se sitúan en su cima.

Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

Posee configuración piramidal, a medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos u órganos.

Ventajas de la organización lineal:

Estructura sencilla y de fácil comprensión.

Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.

Facilidad de implantación.

Estabilidad considerable.

Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

Desventajas de la organización lineal:

La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.

No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.

Se basa en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.

Enfatiza en la función de la jefatura y de mando y la exagera, porque supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.

La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).

A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

Campo de aplicación de la organización lineal:

Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.

Cuando la organización comienza su desarrollo.

Cuando las tareas realizadas por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones.

Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que su calidad.

Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría. 1

Organización de tipo línea-staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas para formar la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios para diferenciar línea y staff:

Relación con los objetivos de la organización: las actividades se relacionan directa e íntimamente con los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff se asocian en forma indiferente. Por ejemplo, los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas, los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también cambiará.

Generalmente, todos los órganos de línea se orientan hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff se orientan hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipo de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad porque esta se ejerce sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita de la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

Servicios.

Consultoría y asesoría.

Seguimiento.

Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto. Entre las principales características de la organización línea-staff se encuentran:

Cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

Un departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final de acuerdo con sus recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a

que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Existe una coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación; se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

Existe una separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesoría); la organización línea-staff representa un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea con respecto a algunos aspectos de sus actividades.

Jerarquía versus especialización. La jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Desarrollo de la organización línea-staff:

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

Fase 1: no existe especialización de servicios.

Fase 2: especialización de servicios en la sección.

Fase 3: comienza la especialización de los servicios en el departamento.

Fase 4: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección.

Ventajas de la organización línea-staff:

Asegura la asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de la autoridad única.

Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la organización línea-staff:

El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea se forma en la práctica.

El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.

El personal de línea puede sentir que los asesores se proponen quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

Como la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.

Existe dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y el staff.

Campo de aplicación de la organización línea-staff:

Existe una tendencia a considerar la organización y la división por departamentos como un fin y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad del departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración, por la necesidad de gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, además de los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación (una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para la comunicación), obligan a que objetivos, planes y políticas recorran la estructura en sentido descendente, algo mucho

más difícil, engorroso y costoso que la comunicación directa que se produce entre el gerente general y sus empleados cuando no existen los niveles intermedios.¹

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que se subdivide en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que —al mismo tiempo— las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante ese control. El principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto depende del impacto de los factores subyacentes que influyen en la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

NÚMERO DE NIVELES EN LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan; estos son:

Capacitación del subordinado. Cuanto mayor sea la capacitación, menor será la relación necesaria entre superior y subordinado. Los subordinados bien capacitados no sólo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con este.

Claridad de la delegación de la autoridad. Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa. Si quien decide delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida a un subordinado bien capacitado, este puede realizarla con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

Claridad de los planes. Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a cumplir; si ellos están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para realizarlos y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

Uso de estándares objetivos. Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se cumplen.

Rapidez de cambio. Esta es una determinante importante para la formulación de políticas y su estabilidad.

Técnicas de comunicación. La eficacia con la cual se utilicen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente. Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

Contacto personal necesario. Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, y menos con declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras, y se necesitan reuniones personales.

Variación por nivel organizacional. En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo con el nivel organizacional.

Otros factores. Existen otros factores que influyen, como la competencia del gerente y su capacitación para supervisar eficazmente a más personas. Otro factor es la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de la responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.¹

LA ESTRUCTURA ACTUAL

Bajo los nuevos paradigmas, la estructuración de la compañía no debe hacerse por la vía tradicional de construir departamentos aislados, sino que estos deben conformarse como un todo o deben colocarse ponerse al servicio de los principales procesos productivos. La gestión de la empresa se orientará hacia estos procesos básicos. Todo esto bajo el concepto de gestión de abajo hacia arriba, una concepción que se contrapone al modelo taylorista de arriba hacia abajo.

Las empresas enfocadas hacia la gestión del conocimiento comparten una tendencia que las hace verse como organizaciones con una estructura plana, con canales horizontales y transversales de comunicación, que les permite —en cierta medida— ser flexible en cuanto a la rotación de sus miembros por los puestos claves del negocio, lo que facilita que todos puedan ejercer las diferentes funciones que les permite posicionarse en el mercado.

Lo anterior es posible como resultado de la especialización de las organizaciones en determinado negocio, sobre el cual trazan toda una estrategia y todos sus miembros trabajan en función de ella; esto posibilita que, con un conjunto de habilidades y actitudes hacia el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo, la diseminación del conocimiento, la creación de nuevos modelos mentales, la adaptación a los cambios y la honestidad suficiente para definir, aceptar y comunicar sus funciones, o lo que realmente aporta en el negocio, la organización, pueda posicionarse en el mercado y mantener una ventaja competitiva sobre sus similares.

Las empresas tienden a transformar sus formas organizativas jerarquizadas y convertirlas en estructuras más planas, más dinámicas, más ágiles, ya que el conocimiento y la experiencia tecnocientífica acumulada caduca rápidamente; el ritmo de generación de conocimiento es exponencial y la concepción de creación de valor en la organización ha experimentado drásticos cambios, así como para pasar de los activos tangibles a los intangibles; existe, por tanto, una tendencia creciente a utilizar el conocimiento y las competencias individuales de los trabajadores interrelacionados con los objetivos de negocio de la empresa para asegurar el éxito actual y futuro, y proyectar al mercado un claro mensaje de compromiso en esta área.

La responsabilidad directa está en la alta dirección; de su gestión depende el futuro de la empresa; por eso, se debe repensar cómo funciona la empresa y diseñarla alrededor de los flujos, sin jerarquizar sus acciones operativas. Para gestionar el conocimiento, primero gestionar el ambiente para buscar el mejor modo de apoyar a los empleados y gerentes para que cambien su forma de trabajo, la manera en que utiliza y crea información.

La nueva estructura tiene como característica principal una mínima división del trabajo. Al nivel organizacional, la estructura tiene que ser muy simple, con poca necesidad de coordinación de las actividades inter-departamentales, mientras que las tareas al nivel de taller tienen que ser tan complejas como sea posible.

Las características de la nueva estructura pueden describirse explicando primero la estructura de producción y después la estructura de control, porque este es el orden en el cual una organización debe rediseñarse

La estructura de producción

En líneas generales, la estructura de producción debe organizarse de manera que aquellas funciones que puedan realizarse en equipo se descentralicen, aunque esto no quiere decir que no existan al nivel central pequeñas unidades que realicen alguna de esas funciones. Por ejemplo, aunque el propio grupo realice el control de calidad, es necesario que exista un grupo de control de calidad común a toda la fábrica, que apoye y asesore a todos los grupos en esta tarea. Este tipo de estructura redundante en el achatamiento de la pirámide y, por tanto, simplifica la organización.

La estructura de control

Comprende todas aquellas tareas directivas: distribución de tareas, planificación del trabajo, disciplina, gestión del material, mejora del flujo de trabajo, contactos externos (con otros equipos o departamentos), desarrollo, aplicación y control de las reglas de la organización.

En este caso, se trata de decidir qué puede o no hacerse o decidirse a nivel del grupo de trabajo. Para esto es necesario tomar una serie de decisiones importantes relativas a las tareas asignadas a los grupos:

Otorgar permiso formal o delegar autoridad para intentar solventar los problemas que aparezcan. Ofrecer la información necesaria sobre el conjunto de la organización para examinar las consecuencias de sus decisiones sobre ella.

Recibir información apropiada sobre los métodos y la planificación de los materiales, así como de la productividad y la calidad.

Los cambios repentinos en la estructura de la empresa representan una amenaza para la distribución efectiva del conocimiento. Las adquisiciones o los retiros de inversiones pueden destruir los canales acostumbrados para la propagación del conocimiento, o requerir de infraestructuras completamente nuevas. El crecimiento excesivo tiene consecuencias similares. Cuando existe un crecimiento a gran escala, se afecta en particular el conocimiento sobre la cultura empresarial. Este conocimiento es necesario para que los nuevos empleados conozcan las reglas y lo que se espera de su comportamiento: el proceso de la socialización del conocimiento.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Las organizaciones no son actualmente entes aislados, con fronteras definidas. Las relaciones entre organizaciones y entre personas son de carácter temporal y, a menudo, dependen de un proyecto específico. Los equipos se hacen y deshacen en función de las necesidades. Ya no sirven las rígidas estructuras jerárquicas. Todo eso tiene claras implicaciones a la hora de fomentar la creación y el compartir el conocimiento. Y también presenta grandes retos a los sistemas de propiedad intelectual.

Bartlett C y Bartlett A (1999) plantean que las bases organizativas que funcionaban bien en la economía industrial no sirven para la economía del conocimiento. Tradicionalmente, se centraba la atención en tres elementos: la estrategia, la estructura y los sistemas. Esto dio lugar a una manera de concebir la organización que tuvo su máximo desarrollo en la gran corporación estructurada en divisiones y que tenía como estrategia básica la diversificación.⁶

La estructura jerárquica se basaba en tres niveles de gestión: la alta dirección, que se ocupaba de definir la estrategia, los mandos intermedios, que tenían como función gestionar los sistemas y que trasladaban la estrategia hacia la base y los resultados hacia la cúpula, y los mandos de primera línea, encargados de las operaciones.

Según Bartlett, esa estrategia funcionó en su tiempo, porque se adaptaba bien al entorno, pero no sirve en la situación actual. El escenario actual no se caracteriza por el crecimiento continuo sino por discontinuidades estructurales (la explosión de la información y el conocimiento); la tarea principal no es asignar los recursos, sino acumular conocimiento. El recurso escaso para muchas compañías no es el capital, sino el conocimiento que poseen.

Bartlett concluye que las claves de la nueva organización son tres. Primero, un concepto de la organización basado en las personas y las relaciones entre ellas más que en los procedimientos y las funciones. Segundo, un cambio en la función de los directivos. Más que estrategas, controladores e

implementadores se necesitan líderes capaces de “construir” y desarrollar la organización, y emprendedores capaces de innovar. Tercero, una nueva filosofía de gestión basada en los objetivos, los procesos y las personas.

Como plantea Bartlett, las organizaciones no son tan sólo estructura. La estructura sólo es el esqueleto. Las organizaciones también tienen fisiología, en la cual el flujo de información y conocimiento presenta la función del riego sanguíneo, y una psicología que se conforma con los valores de las personas y con su manera de pensar y actuar que constituye la cultura empresarial, marcada por nuevos retos.

Las nuevas formas de organizar el trabajo, desde el punto de vista de la calidad de vida laboral, ofrecen a todos los empleados oportunidades para la creatividad y la participación, lo cual favorece el aprendizaje y la innovación.

Los nuevos modelos organizativos comparten características comunes, como la importancia de la cooperación, el trabajo en grupo, el aprendizaje y la innovación tecnológica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanco M, Cárdenas M, Díaz F, Martínez A. Naturaleza y propósito de la organización. 2000. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml> [Consultado: 18 de mayo de 2007].

Chandler AD. Strategy & Structure. London: MIT. 1962.

Handy C. The Gods of Management. London: Souvenir Press. 1987.

Ronda Pupo GA. La implementación de la estrategia en su empresa. el liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm> [Consultado: 18 de mayo de 2007].

Menguzzato M, Renau JJ. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Barcelona: Ariel. 1995.

Bartlett CA. The Knowledge-Based Organization: A Managerial Revolution. In: Ruggles R, Holtshouse D. The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy. Dover, NH: Capstone. 1999.

Recibido: 28 de junio de 2007. Aprobado: 14 de julio de 2007.