

# Escuelas de gestión y su influencia en la cultura organizacional

## Revisión literaria

Mélida De León<sup>1</sup>

---

### Abstract

*For a better comprehension about the strategies and tactics of organizational life's future, it is important to analyze the contribution that different schools of thought have had: main thinkers, their characteristics, and the values promoted, taking into consideration all those paradigms promoted.*

*For the generations that are in grounding process and who will manage organizations in the present and future, it will help them to comprehend the different currents of thought and their maximum exponents, specially for the design of organizational structures, training and development programs, career planning and personnel retention policies.*

**Key words:** management, organization, culture and values

### Resumen

*Para poder comprender hacia dónde se dirigen las estrategias y tácticas en la vida organizacional futura, es vital analizar la influencia que las diferentes escuelas han aportado, sus exponentes, las características que se han afianzado en el desempeño de la vida organizacional, así como los valores que se han promovido, dados esos paradigmas.*

*Para las generaciones que se encuentran en proceso de formación y que les corresponderá dirigir las organizaciones en el presente y futuro, puede ser de mucha utilidad comprender las diferentes corrientes con sus máximos exponentes, en especial, para diseños de estructuras organizacionales, programas de formación y desarrollo, planes de carrera y políticas de retención de personal.*

**Palabras clave:** gerencia, organización, cultura y valores

---

1 Economista de la Universidad de San Carlos de Guatemala; MBA INCAE; Doctora en Ciencias de la Comunicación por UNED, C.R. Es Gerente de TOP CONSULTORES S.A y profesora en programas de Maestría y Especialidades Médicas en la URL y UPB. Correo: melidadeleon@gmail.com

## Introducción

Con el interés de comprender a profundidad el tema de cultura organizacional, se procedió a revisar y analizar literatura de diferentes autores que han influenciado paradigmas y enfoques de gestión, desde la escuela burocrática de Max Weber (1923) hasta la visión de Schwaninger (1999), Morin (2006) y Neef (2005) con el enfoque de complejidad y transdisciplinariedad, que puede influenciar valores diferentes en las organizaciones del futuro.

Desde la perspectiva organizacional, el término *cultura* ha sido muy bien aceptado, comprendiendo que la cultura incluye los valores, los mitos, los héroes, los cuentos, los estilos de liderazgo y gestión, los chistes, la forma en que se organizan en un lugar determinado para alcanzar las metas, entre otros. Todos estos elementos, se convierten en rasgos distintivos que caracteriza a una organización y, a la vez, la hace diferente a otras. Esta es una de las explicaciones a los éxitos o fracasos de las organizaciones, a la sobrevivencia; en especial en procesos de fusión o adquisición de empresas.

La cultura comprendida como un conjunto de supuestos, valores, creencias y conocimientos, alrededor de la organización, condicionan las actuaciones de las personas, representadas por esa gama de modos de ser, que hacen que una cultura sea fuerte o fragmentada. Las culturas fuertes tienen mayor posibilidad de sobrevivir a cambios

del entorno, en especial porque las personas comprenden y hacen propios los fines compartidos. Edgar Schein (2004) –uno de los académicos más estudiosos del tema de cultura organizacional– comprende los elementos mencionados como los más importantes; dividiéndolos en tres niveles: los artefactos; las creencias y valores expuestos; y, los supuestos subyacentes.

Los artefactos son todos los procesos visibles dentro de una organización como su infraestructura física, estructura organizacional, tecnología, patrones audibles y visibles de comportamiento; los valores expuestos se refieren a las estrategias, metas y filosofía, que normalmente aparecen en los documentos oficiales; y, los supuestos subyacentes se refieren al inconsciente, creencias, ideas, supuestos y percepciones que las personas llevan consigo.

Quienes dirigen las organizaciones se enfrentan a la necesidad de mantener la productividad y la motivación como dos temas fundamentales y en equilibrio, los cuales pueden ser manejados de mejor forma al identificar las características distintivas de la cultura organizacional.

Buscando llegar a esa comprensión y diferenciación de la cultura organizacional, se elaboraron tablas considerando diferentes épocas, con la visión de los máximos exponentes, las cuales se presentan agrupadas para comprender los valores influenciados.

**Tabla 1. Las escuelas de gestión y su influencia en la cultura organizacional**

Escuela de gestión	Exponentes	Características de la organización que influyen la cultura organizacional
Burocrática	Max Weber (1864-1920)	<p>Analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes, estudió aspectos de la burocracia, democracia, autoridad y comportamiento. Consideró que el siglo XX representaría la organización burocrática con características muy particulares como el carácter legal de normas, carácter formal de las comunicaciones; carácter racional y división del trabajo; impersonal en las relaciones, jerarquía, rutinas y procedimientos estandarizados.</p> <p>Estilos de gestión autocráticos; las cosas solo pueden ser hechas de una manera; seguir las normas, reglas, rutinas y agendas es característico de estas organizaciones.</p> <p>¿Qué valores caracterizan la gestión de estas organizaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad, poder, jerarquía</li> <li>• Rigidez</li> <li>• Racionalidad</li> <li>• Personas como seguidoras de reglas</li> <li>• Control</li> </ul>
Administración científica	<p>Frederick Taylor (1911)</p> <p>Henry Fayol (1916<sup>2</sup>)</p>	<p>Movimiento innovador, logró producir mediante el estudio de las características físicas del trabajo, métodos más eficientes y menos fatigantes para ejecutar las labores, y como consecuencia, fue uno de los pilares del desarrollo industrial del pasado siglo.</p> <p>Organizó el pensamiento de los ejecutivos en función de una empresa. Su aporte a la organización y funcionamiento ordenado y armónico de las empresas ha sido innegable y sus principios en buena parte siguen siendo válidos a la fecha.</p> <p>La administración científica vino a perfilarse como un movimiento mecanicista y autocrático, en muchos casos incongruentes con las características psicológicas del ser humano.</p> <p>¿Qué valores caracterizan la gestión de estas organizaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Orden</li> <li>• Ser humano es uno más entre todas las personas</li> </ul>
Relaciones laborales	<p>Elton Mayo &amp; Roethlisberger<sup>3</sup> (1923)</p> <p>J.A.C. Brown (1954)</p> <p>Rensis Likert (1963)</p>	<p>Demostraron que el aumento observado en la productividad no tuvo origen en la mejora de las condiciones físicas, sino en la satisfacción de las necesidades psicológicas de las mujeres. Se descubrió la importancia del denominado “<b>factor humano</b>” en la productividad. Resaltó la importancia de la actividad de grupo como medio para realizar el trabajo; indica la existencia y justificación de grupos informales y de insistir en buscar la colaboración entre los grupos como actividad planeada.</p> <p>Presenta una excelente ampliación sobre las conclusiones de Mayo. Comenta sobre la función de los grupos primarios y de los grupos secundarios. En su concepto de industria debe tener en cuenta dos puntos importantes: a) al tratar de cambiar el comportamiento humano, este esfuerzo se debe hacer a través del grupo primario y no del individuo, b) la gerencia debe reconocer que los grupos informales son la fuente del control social en los individuos.</p> <p>Con los aportes de autores como Brown toma importancia los grupos informales en la organización, al punto que afirma que si un trabajador siente que los intereses de la empresa se oponen a los del grupo primario, no habrá manera de lograr lealtad hacia la empresa, por medio de publicidad, disciplina u otro medio.</p> <p>Destaca la importancia de definir productividad y satisfacción.</p> <p>En esta escuela el ser humano adquiere un papel más importante y empieza a verse a las organizaciones de manera integral, por lo tanto, quienes gestionen deben combinar herramientas que llevan a la consideración de la gente y los resultados.</p> <p>¿Qué valores caracterizan la gestión de estas organizaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Motivación</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en información obtenida de literatura de los autores mencionados.

2 La obra original de este autor es de 1916; la traducción a la que se hace referencia en bibliografía es de 1963.

3 El estudio realizado por ambos se encuentra citado en las referencias bibliográficas en Mayo, E. (1933).

Desde Weber (1923) (según este análisis), los estudios sobre la organización van aportando toda una serie de elementos tales como las relaciones humanas, la dirección por objetivos, los grupos de trabajo y otros, que van enriqueciendo el estudio de las organizaciones y en los que en algunos casos se puede ir reconociendo el concepto de cultura organizacional, aunque no se le nombre como tal para la época.

Ahora bien, a partir de la década de los setenta, es cuando el tema y los conceptos de “cultura de la organización” y sus derivados “cultura de la empresa”, “cultura corporativa”, “cultura como imagen” entre otros, se consolidan y se multiplican.

Es en el contexto de “Management empresarial” donde la literatura sobre el tema se multiplica y

se va consolidando. La perspectiva cultural para analizar las organizaciones, sobre todo empresariales, se abre camino. Se comienza a hablar de los aspectos simbólicos, de las historias culturales de la organización, de los ritos, de las ceremonias y otros. (Turner 1973) (Pettigrew 1979, Peters 1978). En este sentido, se ha destacado la importancia, por su difusión entre los científicos de la organización, del artículo de Pettigrew “On Studying Organizational Cultures” en el año 1979 y con el que se puede dar por consagrado el concepto. Morgan (1990), aporta con las imágenes de la organización. Este enfoque sugiere integración de las ideas de los autores mencionados.

A continuación la construcción de los autores siguientes:

**Tabla 2. Las escuelas de gestión y su influencia en la cultura organizacional**

Escuela de gestión	Exponentes	Características de la organización que influyen en la cultura organizacional
Imágenes de la organización	Gareth Morgan (1986)	<p>El autor considera a las organizaciones como un fenómeno complejo y paradójico que puede comprenderse de muchas maneras diferentes. Muchas de nuestras ideas “dadas por supuesto” sobre la organización son metafóricas aunque pudiéramos no reconocerlas como tales.</p> <p>Sostiene que a menudo se intenta organizar y gestionar las organizaciones de un modo mecanicista, forzando sus otras cualidades.</p> <p>Al utilizar diferentes metáforas para comprender el complejo y paradójico carácter de la vida organizacional, seremos capaces de diseñar y gestionar organizaciones de un modo que no había sido pensado antes</p> <p>El autor lleva a la comprensión que existen diferentes organizaciones, de las cuales se generan imágenes que influyen en los comportamientos.</p> <p>¿Qué valores caracterizan la gestión de estas organizaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginación</li> <li>• Flexibilidad para comprender las diferentes realidades de la vida organizacional</li> <li>• Aprender a aprender</li> <li>• Creación de realidades</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en información obtenida de literatura de los autores mencionados.

El término cultura ha permanecido a la fecha, existiendo autores como Cameron & Quinn (2006); Harrison & Huntington (2000), Schein (2004), quienes han continuado con su investigación y aportando al campo. Los primeros mencionados refieren que las organizaciones académicas fueron pioneras en caer en la cuenta de la importancia de la cultura.

También autores como Harrison & Huntington (2000), fueron más allá de la cultura organizacional, iniciando con un estudio de valores a nivel

mundial, en donde concluyen que la cultura cuenta; que ésta es determinante para los resultados de un país; la cultura es la mamá y las organizaciones son los hijos, terminan afirmando los académicos.

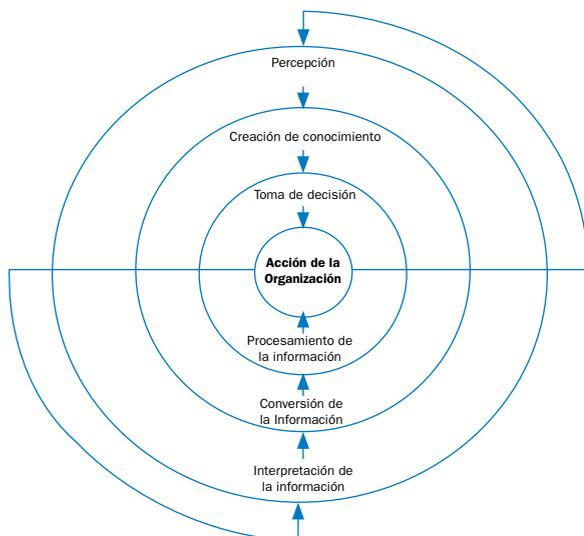
En años recientes, exponentes de la Organización Inteligente como Choo (2006), refiere que la información es un componente intrínseco de todo lo que aquí se hace. Otorga importancia fundamental al lado humano, dado que esa información se transforma en discernimiento, conocimiento y

acción, por la intervención del ser humano. Refiere el mencionado autor que el pensamiento actual en teoría de dirección y organización hace énfasis en tres campos en los que el papel de la información se convierte en una herramienta estratégica, para determinar la capacidad de una organización de adaptarse a las condiciones del entorno y crecer.

Los tres campos a los que hace referencia Choo (2006), como una visión preliminar de la organización inteligente son: la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. Durante la percepción, el proceso de información principal es la interpretación de noticias y mensajes acerca del medio/ambiente. Corresponde al ser humano, decidir acerca de la importancia y discernir a cuál prestarle atención.

En el segundo nivel, se encuentra la creación de conocimiento, como el principal proceso que lleva a la conversión de conocimiento. Los miembros comparten su conocimiento personal a través del diálogo, del discurso y expresan lo que saben, intuitivamente, por medio de analogías y metáforas, así como por medio de canales informales. En el tercer nivel que se refiere a la toma de decisiones, es un proceso clave sobre las opciones disponibles, sopesando ventajas y desventajas. Estos son procesos sociales dinámicos que continuamente constituyen y reconstituyen el significado, el conocimiento y la acción.

**Figura 1. La Organización Inteligente**



**Fuente:** Choo (2006) La organización inteligente.

En la visión de Choo (2006, p. 5) la organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones, se puede describir como una organización inteligente: posee información y conocimiento, por lo que está bien informada, es mentalmente perceptiva y clara. Sus acciones se basan en una comprensión compartida y válida del medio ambiente y las necesidades de la organización, y son influidas por los recursos del conocimiento disponibles y competencias en cuanto a habilidades de sus miembros. La organización inteligente posee información y conocimiento que le confieren una ventaja especial y le permite maniobrar con inteligencia, creatividad y, ocasionalmente astucia.

Maturana y Pörksen (2008) le denomina *auto-poiesis* al proceso en que los sistemas vivos se producen a sí mismos en su dinámica cerrada; se refiere a procesos de transformación que se dan a lo interno. Esta es una referencia obtenida en los orígenes de la biología del conocer, que ha tenido diversas interpretaciones y aplicaciones, como en el campo de las comunicaciones, el desarrollo del ser, en la que este autor otorga vital importancia, argumentando que las correcciones en procesos de educación deben enfocarse en el hacer; no en el ser; pues, la parte más importante es formar generaciones con capacidad autocrítica, de pensar, proponer, entre otros. Atlan<sup>4</sup>, Haken<sup>5</sup>, Maturana, referidos por Salcedo, H. (sin fecha) también refiere tendencia constante y espontánea de un sistema para generar patrones de comportamiento global a partir de las interacciones entre sus partes constituyentes y a partir de las interacciones de estas con su entorno.

Edvinsson, L. y Malone, M. como precursores del capital intelectual, enfatizan en la importancia de las organizaciones en utilizar el conocimiento de manera adecuada, que contribuya en su competi-

- 4 Henri Atlan (1931 - ), Su trabajo como investigador se ha centrado en las teorías sobre la auto organización de los seres vivos en un escenario de complejidad. Su pensamiento transita entre la biología y la filosofía.
- 5 Hermann Haken, Ph.D en matemática; conocido como el fundador de la Sinérgica. Afirma que hay un vasto número de procesos tanto en la naturaleza como en la sociedad que tienden a su propia auto organización.

vidad. Presenta su concepto mediante la utilización de la siguiente metáfora:

*“Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá a largo plazo”. Edvinson, L. y Malone, M. (2004, p. 47).*

El análisis de los diversos autores en la vida organizacional, sirven de sustento para comprender las etapas requeridas para descifrar los elementos de una cultura organizacional determinada, en es-

pecial en esta última etapa de la sociedad de la información, en la que se han llegado a denominar “organizaciones inteligentes”.

El sustento a la importancia se basa en que los valores, las creencias, los supuestos y convicciones se van construyendo, en la medida que las personas interactúan en una sociedad y organización determinadas, siendo una parte esencial en los recursos humanos, ya mencionados por Edvinson, y Malone (2004); Choo (2006); y Maturana y Pörksen (2008). Conocerlos se convierte en un gran desafío, una fuente de motivación intrínseca, en especial por el papel que las organizaciones juegan en una sociedad determinada. Un breve resumen que permite integrar la concepción anterior, con algunos exponentes de las organizaciones inteligentes se incluye a continuación.

**Tabla 3. Escuelas de gestión y su influencia en la cultura organizacional**

Escuela de gestión	Exponentes	Características de la organización que influyen la cultura organizacional
Organizaciones inteligentes	Peter Senge (1998)	Organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que se desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Se deduce que estas son características de organizaciones innovadoras, creativas, flexibles, centradas en el aprendizaje y conocimiento existente y creado por las personas.
	Chris Argyris (1999)	Se centra en el aprendizaje y la acción; comprende que son sinónimos en la vida organizacional; estos van al corazón de la vida social humana. Considera que el aprendizaje se da cuando se detectan y corrigen errores; para ello, es necesario concentrarse en trabajar las conductas defensivas que limitan el aprendizaje, tanto en organizaciones públicas como privadas. En su propuesta de teorías para la acción, refiere que estas son gobernadas por una serie de valores que constituyen el marco para las estrategias elegidas. En este marco de referencia, los seres humanos son diseñadores. Crean, almacenan y recuperan proyectos que los orientan en relación a cómo actuar para lograr sus objetivos y en forma coherente con su sentido ético.
	Chun Wei Choo (2006)	Refiere que la información es un componente intrínseco de todo lo que se hace en la vida organizacional. Otorga importancia fundamental al lado humano, dado que esa información se transforma en discernimiento, conocimiento y acción, por la intervención del ser humano. Refiere el mencionado autor que el pensamiento actual en teoría de dirección y organización hace énfasis en tres campos (percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones) en los que el papel de la información se convierte en una herramienta estratégica, para determinar la capacidad de una organización de adaptarse a las condiciones del entorno y crecer. ¿Qué valores caracterizan la gestión de estas organizaciones? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Diálogo como base para construcción de conocimiento</li> <li>• Innovación y creatividad como plataformas de cambio y crecimiento</li> <li>• Velocidad de reacción</li> <li>• Flexibilidad para ajustarse a las nuevas realidades</li> <li>• Emociones de los seres humanos cuentan en la gestión</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en información obtenida de literatura de los autores mencionados.

Dada la época que se vive, las tecnologías de información y comunicaciones, los supuestos, creencias y valores arraigados en la mente de las personas, la organización inteligente promovida desde Senge (1998) se ha ido afianzando. Es posible que las organizaciones en la actualidad constituyan una mezcla de las escuelas mencionadas.

Ahora bien, si se quiere ir más allá, buscando comprender hacia dónde se dirigen las organizaciones,

autores como Morín (2006); Schwaninger (1999); Deardorff (2006) están proponiendo organizaciones que caminan al campo de la transdisciplinariedad, llevando a la adopción de valores como flexibilidad, elasticidad mental, respeto al ser humano en su integralidad; lo cual influencia una manera diferente de hacer las cosas, lo cual se asienta en la cultura organizacional. Como ejemplo de esta corriente de gestión y su influencia en la cultura organizacional, se construyó la tabla siguiente.

**Tabla 4. Las escuelas de gestión y su influencia en la cultura organizacional**

Escuela de gestión	Exponentes	Características de la organización y su influencia en la cultura organizacional
Organización cuántica; organizaciones complejas	Markus Schwaninger (1999)	Personas preparadas para manejar múltiples realidades y complejidad que se presenta en el entorno; enfoque de transdisciplinariedad que busca llevar al ser humano a analizar, comprender, pensar y actuar más allá de la disciplina en que fue formado, aportando de esta manera a una nueva dinámica organizacional.
	Edgar Morin (2006)	Interacción sinérgica en medio de las diferentes disciplinas, lo cual incrementa a innovación y soluciones transdisciplinarias a asuntos complejos. Pensamiento complejo: compromiso con la interculturalidad, la biodiversidad y la laicidad. Un enfoque de unidad en la diversidad. El todo está en las partes y las partes en el todo. Ver más allá del método científico Un enfoque de auto-organización y aprendizaje permanente que demanda una nueva organización y dirección escolar, cimentada en la no linealidad y el funcionamiento de redes distribuidas.
	Max Neef (2005)	Se propicia desde esta perspectiva la formación de líderes que en cualquier lugar o circunstancia en que se encuentren, son capaces de tener confianza y una alta autoestima en sí mismos que sean capaces de dejar volar la imaginación y la creatividad, que se atrevan a dudar, a indagar, a cuestionar, a transformar, irrumpir y emprender para otorgarle un valor agregado, tanto a los procesos en que se involucren como a los conocimientos, bienes y servicios que se propongan generar para el bien de la sociedad. ¿Qué valores caracterizan la gestión de estas organizaciones? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a aprender; aprender y desaprender; enseñar a aprender; aprender a enseñar</li> <li>• Respeto a la diversidad y naturaleza</li> <li>• Capacidad de analizar una situación desde diversas perspectivas</li> <li>• Innovación</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Formación centrada en el ser</li> <li>• Responsabilidad social</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia con base en las obras de los autores mencionados.

Grondona (2000), en artículo escrito dentro de la compilación realizada por Harrison (2000) en la cultura cuenta, refiere que los valores intrínsecos son aquellos que se mantienen con independencia de costos o beneficios. En esencia estos son valores trascendentes que las personas –a pesar

de las circunstancias– pueden mantener. Un valor instrumental es aquel que cuando se sostiene es porque beneficia de forma directa. Si las decisiones favorables sólo responden a un valor instrumental de naturaleza económica, bajará tan pronto se logre.

## Conclusiones

El análisis de los autores mencionados permite llegar a una conclusión preliminar que es la importancia de la elasticidad y flexibilidad mental que el ser humano debe buscar permanentemente, pues, las organizaciones deben responder con mayor inmediatez, innovación y creatividad a los cambios del entorno. En el ser humano está la posibilidad de cambiar, sin embargo, ésta debe ser alimentada, afianzada, apoyada y promovida desde las organizaciones, para que se refleje como una competencia laboral por ser parte de los valores organizacionales.

La cultura cuenta como una variable estratégica y clave de gestión en la vida organizacional, el no prestarle atención a esos intangibles es desaprovechar el potencial que puede representar para los resultados futuros en que deseen concentrarse.

## Bibliografía

- Argyris, Ch. (1999). Conocimiento para la Acción. *Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona. Ediciones Granica.
- Brown, J.A.C. (1954). *The Social Psychology of Industry*. Baltimore. Penguin Books.
- Cameron, K., Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Choo, Ch. (2006). *La Organización Inteligente. El empleo de la información para dar significados, crear conocimiento y tomar decisiones*. Segunda edición. New York. Oxford University Press.
- Edvinson, L.; Malone, M. (2004). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá. Editorial Norma.
- Fayol, H. (1963). *Administración Industrial y General*. México. Herrero Hermanos. Traducción de la obra original "*Administration Industrielle et Générale*", publicada en 1916.
- Harrison, L. E., Huntington, S. P. (2000). *Culture Matters. How values shape human progress*. New York. Ed. Basic Books
- Likert, R. (1963). *New Patterns of Management*. New York. McGraw-Hill
- Maturana, H.; Varela, F. (1984). *El Árbol del Conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago de Chile. Editorial Universitaria. S.A.
- Max-Neef, Manfred A. (2005). *Foundations of Transdisciplinarity. Ecological Economics*. Chile.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problem of an Industrial Civilization*. U.S.A. McMillan.
- Morgan G. (1990). "Imágenes de la organización", Madrid, Ra-Ma.
- Morín, E. (1984). *Ciencia con conciencia*. Barcelona. Antrophos.
- Morín, E. (1988). *El Método. El conocimiento del conocimiento*. Madrid. Ediciones cátedra. 5ª. Edición.
- Morín, E. (1999). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro*. París, Francia. UNESCO.
- Morín, E. (2006 a). *Hacia un nuevo horizonte en la educación*. Multiversidad Mundo Real. Hermosillo, Sonora, México.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership. The Jossey-Bass Business & Management Series*. San Francisco. CA.
- Schwaninger, M. (1999). *Managing Complexity the path toward Intelligent Organizations. Vol. 13; No. 2, 2000. St. Gallen, Switzerland*.
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Weber, M. (1923). *Max Weber y la burocracia*. Recuperado el 14/06/2010 en <http://www.scribd.com/doc/4260399/MAX-WEBER-Y-LA-BUROCRAZIA>.