

“LA CAPACIDAD DEL DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO: UNA EVIDENCIA EMPÍRICA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TRANSPORTE URBANO EN IBAGUÉ”^{*1}

*Mery Elizabeth Martinez Yaima*²

^{*1} Resultado de la investigación realizada en el sector transporte urbano masivo en Ibagué, como trabajo de grado para optar el título de “Magíster en Administración”. Agradezco el apoyo y colaboración de mi Director Dr. Germán Albeiro Castaño Duque, así mismo a los Directivos de las empresas que de manera asertiva participaron en este proceso.

² Magíster en Administración, Especialista en gerencia de mercadeo y ventas, Administradora de Empresas. Universidad del Tolima. Grupo de Investigación GIDEUT (Facultad de Administración de Empresas UT), ADFINCOR (Universidad de Ibagué Coruniversitaria). Meryeliza24@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

El presente artículo es el resultado del trabajo de investigación realizado en el desarrollo de la Maestría en Administración, desde la línea de Gestión Avanzada, bajo la dirección del Dr. Germán Albeiro Castaño Duque. Se fundamenta en la concepción del Directivo como la máxima autoridad en la organización, su estilo de dirección obedece a criterios intrínsecos, que se complementan con las capacidades que la organización posee. De esta manera, se analiza la incidencia entre la capacidad directiva y el sistema del proceso administrativo, en las empresas del sector transporte urbano en Ibagué, a través, de la relación entre las variables que componen la capacidad de directivo, es decir, la edad, experiencia, capacidad de gestión; y el sistema del proceso Administrativo, compuesto por los subsistemas de planeación, control, toma de decisiones y comunicación.

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Perspectiva teórica que sustenta el sistema del proceso administrativo

En seguimiento con el enfoque sistémico, la escuela del pensamiento Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, formula una propuesta desde la Concepción Sistémica de la Administración y sus Dinamizadores, uno de sus líderes el Profesor Nelson Mejía Gómez (2004:9) publica algunos escritos en los cuales plantea un modelo a partir del enfoque sistémico de la Administración y la Organización. El autor denomina "*Dinamizadores de la Administración*" aquellos "(...) procesos que hacen posible mediante el funcionamiento o el actuar de sus funciones o subsistemas, aplicar o llevar a la realidad los fundamentos filosóficos, contenidos y diversas caracterizaciones que subyacen en las diferentes teorías y/o aproximaciones teóricas de la Administración y Organización, así como los principios, objetivos, métodos, técnicas, procesos en que se sustentan". En este sentido, el autor plantea tres dinamizadores de la Administración relacionados así: *sistema de Recursos de Dirección*, contiene los subsistemas de dirección y liderazgo empresarial, autoridad y poder, status y rol, grupos naturales y de referencia, motivación; *sistema Administrativo*, consistente en la interacción e interrelación de los subsistemas de toma de decisiones, planeación, comunicación y control; *sistema de procesos Organizacionales*, constituido por los subsistemas de diseño estructural y sus procesos de diferenciación tanto horizontal como vertical y de división del trabajo; centralización y descentralización de autoridad y funciones y los procesos de creación de unidades de responsabilidad dentro de la Organización; coordinación organizacional.

Se considera un sustento teórico, el hablar de dinamizadores, puesto que se trata de ahondar en el proceso administrativo, su acervo teórico y aplicación en las organizaciones por parte de sus directivos. Por lo anterior, es pertinente adoptar el concepto de dinamizador o subsistema Administrativo, expuesto por la escuela de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Para lo cual, se profundizará en los

subsistemas de *planeación, toma de decisiones, comunicación y control*, desde la perspectiva que pretende la investigación; es decir, la capacidad del directivo y su incidencia en el sistema del proceso administrativo.

1.2. La capacidad del directivo para ejercer el sistema del proceso administrativo

Al definir el sistema del proceso administrativo como los subsistemas de comunicación, control, planeación y toma de decisiones, se requiere analizar de qué forma el directivo aplica estos subsistemas o funciones dentro y fuera de las organizaciones, de esta manera, se habla de capacidad para su aplicación. En primer lugar, las capacidades tienen la consideración de flujo, es decir, representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Por lo anterior, es posible deducir, que el directivo conjuga sus propias capacidades, con las capacidades de la organización, debido a que el desarrollo de su gestión se basa en la manera en que maneja los recursos. Además, dado su carácter dinámico, no pueden ser considerada con independencia de su uso (Penrose, 1962).

En consecuencia, se define al directivo como la persona o personas ubicadas en el nivel jerárquico alto de la organización, su capacidad de dirección, forma parte de las capacidades de la organización, se encuentra que la teoría del capital humano, es un soporte teórico, que puede explicar la especificidad del término *capacidad*. Davenport (2000:39) perfecciona el concepto de capital humano desintegrándolo en elementos de capacidad, comportamiento y esfuerzo, el autor define la capacidad como "(...) pericia en una serie de actividades o formas de trabajo". Identifica tres subcomponentes de la capacidad, el primero es el *conocimiento*, representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona. El segundo componente es la *habilidad*, familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea; por último, analiza el tercer subcomponente como el *talento*, facultad innata para realizar una tarea definida, es aproximadamente sinónimo de aptitud.

Medir la capacidad del directivo es complejo, debido a los aspectos cualitativos y cuantitativos que se pueden presentar, en un sentido intrínseco Crissien (2005) afirma que la capacidad del directivo es un grupo de competencias clave, la manera de medir la capacidad es un poco inconclusa, sin embargo, Malone (2003) trata de ser explícito al determinar que el análisis de la capacidad del directivo se puede dar desde el: tamaño del equipo, el Perfil, la edad, la experiencia, la formación y el aprendizaje. De igual manera, Ortin (2002) desde la teoría del capital humano y en alusión al modelo de Mincer (1974) y Rosen (1982), tiene en cuenta: la edad, el grado de educación, los años de experiencia en el cargo, como variables referidas al máximo ejecutivo.

Por lo anterior, con el objetivo de determinar desde que aspectos se analiza la capacidad del directivo y su relación con el proceso administrativo, el investigador lo analiza de

Tabla 1. Capacidad del directivo

VARIABLES	MEDICION (Indicadores)
EXPERIENCIA	1. Edad 2. No. Años en cargos directivos
CONOCIMIENTO	1. Nivel de educación 2. Formación disciplinar
CAPACIDAD DE GESTION DE RECURSOS	1. Número de empleados a cargo 2. Monto de activos 3. Nivel de ingresos 4. Número de vehículos que la empresa posee afiliados

Fuente: Ortin (2002), Mincer (1974), Rosen (1982) y construcción propia del autor (2006)

De esta manera, los elementos a considerar para analizar la capacidad del directivo se correlacionarán con elementos que integran el sistema del proceso Administrativo, es decir, los subsistemas de planeación, control, toma de decisiones y comunicación.

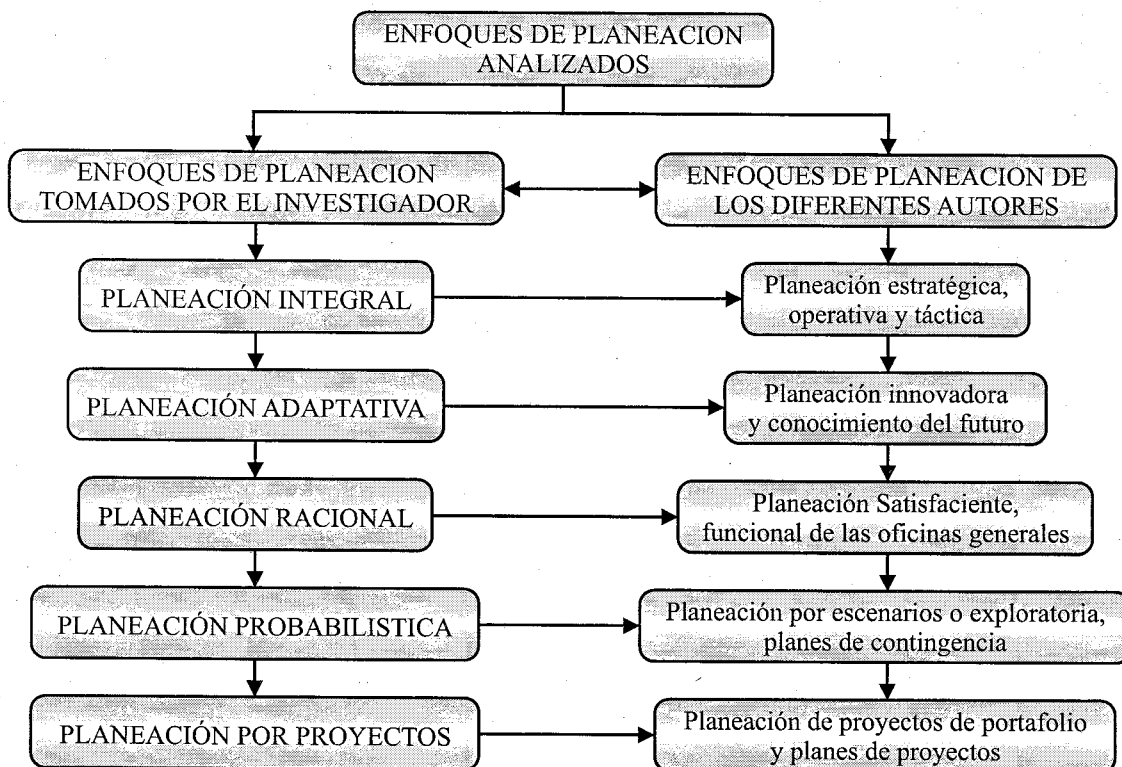
1.3. La planeacion y el control: procesos sincrónicos adoptados por el directivo

La planeación y el control son dos de los elementos del proceso administrativo, desde el aspecto conceptual (Arám-bula 2004:52) define la importancia de la planeación para el

diseño de un control integral de gestión, afirma que “(...) la planeación con sus elementos esenciales, es el punto de partida y base para actuar en un proceso integral de cambio, dada su visión y composición, es decir; es un todo para llevar a un feliz término cualquier acción administrativa u operativa que se desee emprender”.

En relación con los enfoques de Planeación, estos son definidos como: Integral, Adaptativo, Racional, Probabilística y por proyectos, son descritos en la figura No.

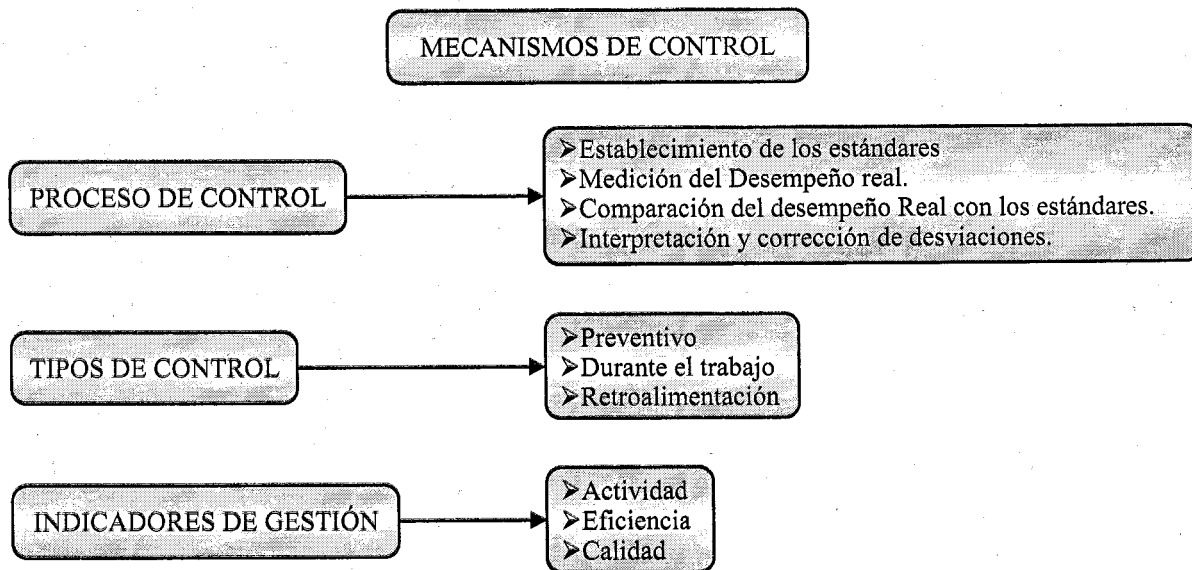
Figura No. 1. Enfoques de Planeación para el Análisis



Fuente: Arámbula (2004), Malone (2003), David (1990), Ansoff (1984), Steiner (1985), Porter (1992), Aclé (1970), Ackoff (1972), Ackoff (1983), y construcción del autor. De otra parte, se evidencia una correlación entre el subsistema de Planeación y Control, en el sentido que los planes son

el punto de referencia para ejecutar control en la Organización. Sin embargo, se determina como elementos de análisis en el subsistema de control, el proceso de control, los tipos de control y los indicadores de gestión que el directivo aplica. Ver figura No. 2

Figura No. 2. Mecanismos de Control para el Análisis



Fuente: Robbins y Coulter (2005), Koontz y Wehrich (1991), Daft y Macinstosh (1984), Díez de Castro, et al (2001), Mejía (2002), Koontz y Bradspies (1980), Ulrich y Lake (1992) y Arámbula (2004) y construcción propia

1.4. La toma de decisiones implícita en la dirección: capacidad del Directivo

Se evidencia que es al Directivo a quien corresponde la toma de decisiones en la organización Malone (2003), su relación con el sistema administrativo se da fundamentalmente con los subsistemas de planear y controlar Kast (1979). De otra parte, el proceso de toma de decisiones se manifiesta en cinco fases expuestas por Weiss (1987) a saber: análisis del problema, definición del problema, la búsqueda y análisis de alternativas, elección de la mejor alternativa y por último aceptación por parte de la organización de la alternativa óptima (citado por Parra, 2003).

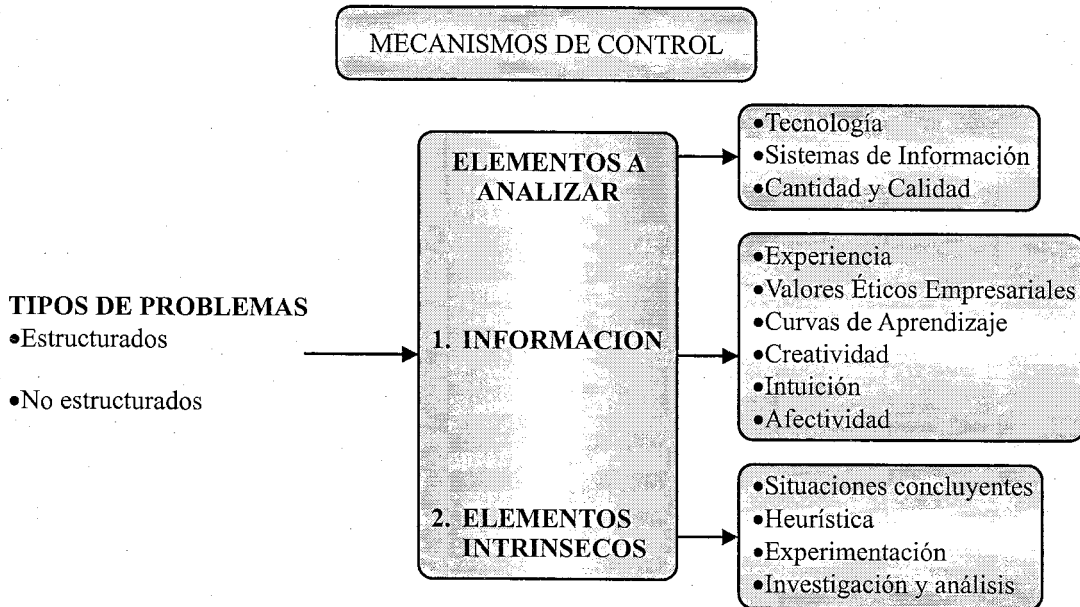
Igualmente, en el proceso de toma de decisiones la definición del problema constituye un factor fundamental, Simón (1977) describe las decisiones programadas, cuando se presentan de manera repetitiva y por ende el problema es estructurado; las decisiones no programadas, son aquellas estratégicas, corresponden a problemas no estructurados y su solución son propias de la gerencia. Sin embargo, se presentan otros elementos inmersos en la toma de decisiones, como el manejo óptimo de la información Hall (1996), Parra (2003), Galbraith (1977), y la aplicación de la tecnología, los cuales permiten manejar conceptos de sistemas de información para la toma de decisiones MIS (management infor-

mation system) y los sistemas de apoyo a la toma de decisiones SAD.

Otros elementos, que el investigador analiza como intrínsecos del directivo dentro de la toma de decisiones, son la experiencia, el conocimiento a partir de factores exógenos y endógenos Mann (1997), la cual incluye la curva de aprendizaje; la intuición y elementos de afectividad descritos por Koontz y Wehrich (1991).

Así mismo, se considera las situaciones concluyentes, la experimentación la investigación y el análisis como técnica en la toma de decisiones expuestas por Koontz y Wehrich (1991). Lo anterior, con el fin de identificar la adopción de una postura por parte del tomador de decisiones, desde cuatro perspectivas: la primera ser “defensores del dominio”, que procuran que ocurran pocos cambios; la segunda “reactores renuentes”, que sólo reaccionan a las presiones; la tercera “analizadores ansiosos”, que perciben el cambio pero esperan que las organizaciones competidoras desarrollen respuestas, para luego adaptarse a ellas; la cuarta “buscadores entusiastas”, que perciben las oportunidades para el cambio y desean crearlo y experimentar” Lo anterior se describe en la fig. No. 3

Figura No. 3. Elementos que integran el proceso de toma de decisiones



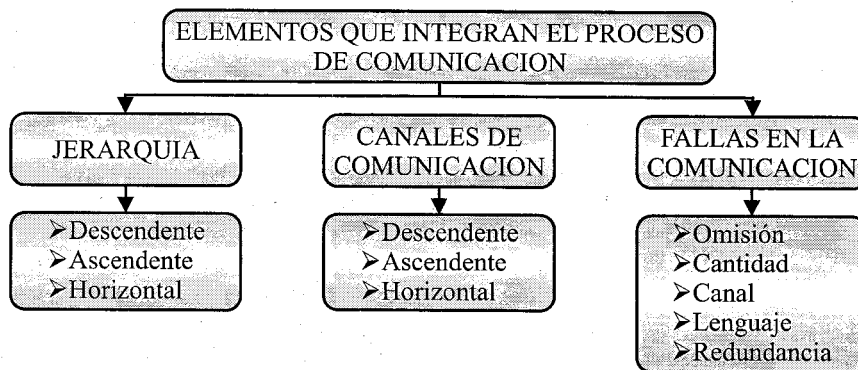
Fuente: Malone (2003), Simon (1977), Agor (1986), Parra (2003), Druker (1999), Murdick (1998), Quinn (1980), Koontz y Wehrich (1991), Burke y Millar (1999) y construcción propia (2006)

1.5 Elementos que integran el proceso de comunicación: su análisis desde el enfoque de dirección

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa, porque integra las funciones gerenciales. Especialmente se necesita comunicación para establecer y difundir las metas de una empresa; desarrollar planes para su logro; organizar los recursos humanos y de otros tipos en la forma más efectiva y eficiente; seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización; dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir; controlar el desempeño. (Koontz, Wehrich, 1995:392)

De esta manera para ser efectivo, “el gerente necesita la información adecuada para llevar a cabo las funciones y actividades administrativas” (Koontz, Wehrich, 1995:397). El papel de Directivo, como comunicador, en la organización, es importante (Robbins & Colter, 2005:257) afirman que “la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado”. De igual manera, la comunicación hacia el entorno, permitirá que el Directivo, como cabeza visible de la organización Mintzberg (1983) promueva, impulse y proyecte la organización, por esto el autor asevera que “los gerentes dedican más tiempo a comunicarse que a ejecutar cualquier actividad”. Ver figura No. 4

Figura No. 4. Elementos a analizar en el proceso de comunicación



Fuente: Ackouff (1978), Lucas (1997), Hall (1996), Pérez y López (1998), Mann (1997), Guetzkow (1965), Eisenberg y Witten (1987), Koontz y Wehrich (1991) y construcción propia.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se basó en un estudio de tipo descriptivo Méndez (1998), la población objeto de estudio son las empresas del sector transporte urbano en Ibagué, se requirió aplicar un censo, dado que en la actualidad seis (6) empresas en Ibagué, se dedican a prestar el servicio de transporte urbano, teniendo en cuenta que el elemento muestral es el directivo, se aplicó el instrumento a los seis directivos que se encuentran al frente de las organizaciones.

Se diseñó una encuesta estructurada, dirigida a los gerentes de las empresas del sector transporte urbano en la ciudad de Ibagué, las preguntas se diseñaron de tipo única selección y selección múltiple, analizando setenta y cinco variables: Datos Generales de la Empresa 2, datos Generales del Directivo 8, planeación 13, control 15, toma de Decisiones 16, Comunicación 21. Así mismo, el investigador de manera directa, ejecutó el trabajo de campo, aplicando los instrumentos a cada uno de los directivos, permitiendo de esta forma observar comportamientos, interactuar con el directivo y orientar el desarrollo de la encuesta, dado su extenso contenido.

Para el procesamiento de la información, el investigador se apoyó del paquete estadístico *ESM Clavijo (1995/2006)*, Se realizó un análisis univariado y después se corrieron las asociaciones entre variables categóricas, aplicando el concepto de la hipótesis nula (existe independencia de las variables); de esta manera si la probabilidad es menor a 0.05 la hipótesis nula se rechaza o de lo contrario se acepta.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1. La capacidad del directivo y su incidencia en el sistema del proceso Administrativo: una evidencia empírica

Entre los hallazgos más representativos, se puede observar que el 83% de los directivos en las empresas del sector transporte urbano en la ciudad de Ibagué, son personas mayores de 40 años, prevaleciendo la preferencia por tener ejecutivos maduros en términos de edad. El 66% de los directivos poseen más de 15 años de experiencia, el 17% poseen entre 10 y 15 años y el 17% entre 5 y 10 años y el 83% de los directivos tienen una formación profesional.

Con respecto a la capacidad de gestión de recursos, se encontró que el 83.33% manifiesta que tienen más de 61 empleados, el 66.67% de las empresas poseen más de doscientos millones de pesos en activos, 66.67% de las empresas poseen ventas por más de doscientos un millones de pesos y el 67% posee más de 300 vehículos afiliados. Con lo cual se puede observar que existe una concentración en el sector, dominado especialmente por cuatro empresas.

En cuanto al subsistema de planeación se considera que los directivos objeto de estudio manejan procesos de planeación en equipo, apoyados de su grupo de dirección. Se encontró que 3 de los 6 directivos manifestaron utilizar planeación de

tipo integral, descrita por Arámbula (2004), Malone (2003), por lo tanto, se evidencia que el 50% de los directivos diseñan planes estratégicos, operacionales y tácticos. De igual manera se halló que 3 de los 6 directivos adujeron aplicar planeación adaptativa, la cual corresponde a la planeación innovadora expuesta por Ackoff (1972).

Los hallazgos correspondientes al subsistema de control, evidencia que el 100% de los directivos aplican la relación del desempeño por medio de las comparaciones entre resultados esperados y resultados obtenidos, se encuentra que el 67% de los directivos afirman que la mayoría de las veces utiliza control directo y el 33% indica que siempre lo utiliza.

En el subsistema de toma de decisiones, se encontró que el 67% de los directivos (4 de 6 directivos) manifestaron que la mayoría de las veces se enfrentan a problemas repetitivos y por lo tanto las decisiones son programas. Para el 83% de los directivos (5 de 6 directivos) la experiencia es muy importante en la toma de decisiones; igualmente el 83% de los directivos se identifican como buscador entusiasta.

Por último, en el subsistema de comunicación, se conserva el concepto de estructura vertical y por ende una comunicación de orden descendente, el 83% de los directivos utilizan reuniones informales con el equipo de trabajo, existe un alto nivel de informalidad por parte de los directivos del sector transporte urbano en Ibagué, reflejado en el carácter de las reuniones que maneja y los canales de comunicación, donde prevalece el oral.

3.2. Asociación de la capacidad del directivo y el sistema del proceso administrativo

Se encontró relación entre variables que componen la capacidad del directivo y variables que componen el sistema del proceso Administrativo tales como:

El nivel de experiencia que el directivo posee, medido en número de años que ha ejercido cargos de dirección y la percepción acerca del nivel de responsabilidad que maneja en los procesos de planeación, es decir, a mayor experiencia, se considera que el nivel de responsabilidad es compartida, dentro del equipo de trabajo.

El nivel de formación (formación profesional) y el subsistema de control, puntualmente la utilización de la misión, visión y objetivos como mecanismos de control, evidenciando que se da una relación entre la planeación y el control.

El número de empleados que posee la empresa y la manera en que define los objetivos; es decir, las empresas de mayor número de empleados son gerenciadas por directivos que propenden por el trabajo en equipo

El número de vehículos que la empresa tiene afiliados y el sistema de control por retroalimentación, en tanto que el

servicio es el objeto principal del negocio y deberá manejar sistemas de control pertinentes para su permanente monitoreo.

El tamaño de la empresa medido en el total de ventas del año anterior (2005) y la definición del directivo como tomador de decisiones, es decir, el directivo que maneja mayores recursos se reconoce como una persona dinámica, proactiva, que percibe las oportunidades y desea aprovecharlas y experimentar.

El nivel de conocimiento y el estilo de dirección identificado como analizador ansioso y buscador entusiasta, debido a que la probabilidad $p = 0.01430589$, y la hipótesis nula se rechaza. El estudio arrojó que 5 de los 6 directivos encuestados, poseen formación universitaria completa y se identifican como buscadores entusiastas, es decir que perciben las oportunidades y desean aprovecharlas y experimentar.

Desde el enfoque estadístico, no se evidenciaron asociaciones que parecieran ser reales desde el punto de vista teórico, en el cual se resalta:

La no relación de la variable experiencia (número de años en cargos directivos) con la variable intuición dentro de la toma de decisiones.

La asociación edad y experiencia como variable importante para la toma de decisiones, desde la perspectiva estadística no se evidencia asociación.

La asociación conocimiento (nivel de formación del directivo) con la variable del subsistema de planeación "la empresa posee una misión con la cual se identifica plenamente", desde la perspectiva estadística no se demuestra asociación debido a que la probabilidad es $p=0.27332168$. Sin embargo, es de atención del investigador que la misión se encuentra implícita o explícitamente en cada una de las empresas y a su vez el 83.33% de los directivos son profesionales universitarios, lo que significa que los procesos de planeación se encuentran presentes en la acción del directivo y a su vez son personas con formación profesional.

A pesar del análisis estadístico, se encuentra que 4 de las 6 empresas analizadas poseen más de 200 millones de pesos de activos y a su vez 4 de las 6 empresas afirman que la responsabilidad del proceso de planeación es el equipo de trabajo. Puede concluirse que las empresas que poseen unos activos más altos, propenden por el trabajo en equipo y por ende los niveles de responsabilidad.

Con relación a la frecuencia con que utiliza el directivo la información como elemento del sistema de control y su asociación con el volumen de ventas que la empresa obtuvo en el año inmediatamente anterior, no se encontró relación dado que la probabilidad es $p=0.51689317$, lo cual significa que la hipótesis nula se acepta.

4. CONCLUSIONES

El servicio de transporte urbano en la ciudad de Ibagué, es prestado por 6 empresas de las cuales 4 son sociedad anónima

y 2 cooperativas, se observa una concentración de poder en 4 empresas, dado que poseen elementos comunes como permanencia en el mercado – más de quince años -, mayor número de empleados – más de 61 -, mayor número de activos – más de 200 millones de pesos -, mayor número de vehículos afiliados – más de 300 -, y mayor volumen de ventas del año anterior (2005) – más de 201 millones de pesos.

El sector transporte urbano en Ibagué se maneja dentro de un entorno estable, producto de la reglamentación a nivel Nacional y Departamental, por consiguiente, los problemas a los que se enfrenta el directivo son estructurados, a su vez las decisiones se tornan programables **Simon (1977)**. Sin embargo, la ley 688 de 2001 y la ley 3167 de 2002, referidas a la reconversión del parque automotor y políticas que propenden por el mejoramiento del servicio de transporte público urbano, respectivamente, generan retos para los directivos de las empresas.

Los directivos de las empresas del sector transporte urbano en Ibagué, son profesionales con alto nivel de experiencia, conocen el sector y pese a que su área de formación es diversa, manejan las empresas con percepción administrativa, apoyados de grupos de asesores.

La evidencia empírica desde un punto de vista estadístico, no presenta relación entre los procesos de planeación y control, sin embargo, se observó que los directivos de manera implícita o explícita tienen clara la misión, visión y objetivos de la organización, de igual manera apoyan sus sistemas de control a través de la sujeción a las reglas y funciones.

La evidencia empírica demuestra que 4 de los 6 directivos manifestaron utilizar el presupuesto como marco de acción para asignar recursos que permitan la ejecución de las estrategias, lo que indica que en el proceso de planeación se construye un presupuesto, el cual, permite direccionar los recursos de la empresa para ejecutar actividades y de esta manera operar. Para los directivos de las empresas del sector transporte urbano en Ibagué, la experiencia, los valores éticos, creatividad y curva de aprendizaje, son elementos importantes a tener en cuenta para la toma de decisiones; se encuentra que la intuición no es representativa, al igual que la utilización de herramientas tecnológicas.

Los sistemas de comunicación que maneja el directivo de las empresas del sector transporte urbano en la ciudad de Ibagué, se consideran de carácter informal, producto de los canales de comunicación que adopta, por lo tanto, no se evidencia elementos representativos que confluyan a que ocurra fallas en la comunicación. De igual manera se observa una concentración de la información dado el diseño de las estructuras jerárquicas que poseen. Su dirección es apoyada de un equipo de trabajo, que le permite evaluar de manera permanente el accionar de la empresa y contribuir al fortalecimiento de las relaciones informales.

Desde el enfoque estadístico, no se evidenciaron asociaciones que parecieran ser reales desde el punto de vista teórico, en el cual se resalta la no relación de la variable experiencia (número de años en cargos directivos) con variables de la toma de decisiones como la intuición; del proceso de control,

como la frecuencia en que utiliza el precontrol y el establecimiento de la misión, visión, objetivos, como parámetros para ejercer control.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff, Rusell (1978). "Un concepto de planeación de empresas". México: Editorial Limusa S.A.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14.

Ansoff, Igor H (1984). *Implanting Strategic Management*. Editorial Prentice Hall.

Arambula, Florez Juan (2004). *Control integral de gestión*. Colombia: Panamericana formas e impresos.

Clavijo, Jairo Alfonso (1995/2006). *Software estadístico ESM*. Ibagué-Colombia. licencia Universidad del Tolima

Crissien, J O (2005). "Gerencia del siglo XXI -liderazgo basado en el desarrollo de competencias-". *Revista EAN*, No. 54, pág 35 -37

Daff, R L. Macintosh, N B (1984). The nature and use of formal control system for Management control ad strategy implementation. *Journal of Management*.

Davenport, Thomas O (1999). *Capital humano, creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: Ediciones gestión 2000 S.A.

David, Fred (1990). *Gerencia estratégica*. Colombia: Editorial Legis.

Diez de Castro, Emilio Pablo. García del Junco Julio. Martín, Jiménez Francisca. Periañez, Cristóbal, Rafael (2001). *Administración y Dirección*. España: Editorial Mc Graw Hill.

Drucker, Peter F (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Grupo editorial norma S.A

Galbraith, Jay (1977). *Planificación de organizaciones*. U.S.A: Fondo educativo interamericano S.A.

Hall, Richard H (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall. Sexta edición.

Kast, Fremont (1979). *Administración de las organizaciones*. Ed. Mc Graw-Hill.

Koontz, Harold. Wehrich Heinz (1995). *Elementos de Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición.

Koontz, Harold. Bradspies, W. Managing thorough feedforward control. En: Konntz, Cyril O'Donnell, y Heinz Wehrich (1980). *Management: a book of reading*. México: Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición.

Malone, Samuel A (2003). *Las Habilidades directivas clave*. México: Ed. DEUSTO.

Mann, Leon (1997). *Elementos de psicología social*. México: Limusa Noriega editores. Universidad Harvard.

Mejia, Gómez Jaime (2004). *Modelo Concepción sistémica de la Administración y sus dinamizadores*. Manizales: Trabajo para promoción a Profesor titular.

Mendez, Carlos E (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

Mincer, Jacob (1974). *Schoolin, experience and earnings*. Nueva York. Columbia University Press.

Mintzberg, Henry (1983). *Power In and Around Organizations*. U.S.A: Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

Ortín, Pedro Angel (2002). *Remuneración del sector directivo en las empresas Españolas: análisis empírico de la teoría económica del capital humano*. Tesis doctoral UAB, Facultad de Ciencias económicas y empresariales. Director, Vicente Salas Fumas.

Parra, Dario. *Tesis doctoral, "Los modelos de decisión y la práctica del empresario frente a la toma de decisiones: esquema teórico y estudio en la empresa Colombiana. entre ESADE - Escola superior D'Administración i direcció D'empreses i en el Departament Administració i di recco D'empreses (ESADE)*. Dirigida per Dr. EDUARD BONET GUINÓ.

Parra, Dario (2003). *Documento "Pensamiento alrededor de la toma de decisiones"*.

Penrose, E. T (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Ed. Aguilar. Madrid.

Porter, Michael E (1992). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial CECSA.

Robbins / Coulter (2005). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall. Octava edición.

Steiner, George A (1985). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. CCSA. México.

Simon, Herbert A (1983). *Administration et processus de decision, económica*.