

PETER F. DRUCKER, FREDERICK W.
TAYLOR Y MARY PARKER FOLLET:
TRES VISIONES COMPLEMENTARIAS DEL
MANAGEMENT

GUIDO STEIN*

PETER F. DRUCKER es un hombre culto que ha advertido cómo las reflexiones históricas enriquecen los temas de management, objeto de su estudio. El enfoque con una perspectiva genética, repasando antecedentes y extrayendo de ellos lecciones jugosas para el presente y para el futuro, es algo muy apreciado y utilizado por él. No es un historiador profesional y se nota en cómo recurre a la historia sin el rigor de quien cita las fuentes con esmero y exactitud; sin embargo, su mirada histórica ilumina, sugiere y, muy a menudo, aparece como sumamente oportuna.

Casi todos los libros que ha escrito sobre la dirección de empresas y materias afines incluyen trayectorias en busca de las raíces históricas de los planteamientos y conceptos,

así sucede también en muchos de sus artículos.

Hay que añadir, además, el recurso a historias de empresas y empresarios, desde los comienzos hasta el momento en que escribe sobre ellas, con el objeto de ilustrar con un relato de éxito o de fracaso un concepto o una teoría y su aplicación práctica; entre ellas están, Sears, Ford, IBM, General Motors, Wall Mart, General Electric y Deutsche Bank.

Por eso, me parece que el mejor modo de adentrarse en los conceptos más relevantes con que Peter Drucker ha confeccionado su teoría —quizá deberíamos decir, en coherencia plena con su modo de pensar, su práctica del *management*— es recorrer de su mano su personal y singular visión histórica de la administración y dirección de empresas.

* Guido Stein es Secretario General de la Universidad de Navarra.

Para nuestro autor, el “boom” de la administración y dirección de empresas se produjo en los años que median entre el final de la Segunda Guerra Mundial y la crisis del petróleo de 1973. Antes de 1945, aunque había habido gerentes de grandes compañías que se habían interesado teóricamente por estos temas, para muy pocos había pasado de ser un mero pasatiempo. Sólo con excepciones se habían tratado de modo científico temas propiamente gerenciales, además de los relativos a la ingeniería de la producción o a las relaciones humanas en su aspecto psicológico especialmente: “Si bien Harvard ya había comenzado a enseñar administración, la mayoría de las restantes escuelas de negocios de la época, tanto americanas como europeas, eran todavía escuelas de comercio o, como en el caso de las más progresistas y sofisticadas (por ejemplo, la Universidad de Nueva York), escuelas de contabilidad, banca y finanzas. Eran escuelas de habilidades para los negocios. La administración, o no se enseñaba en absoluto, o se enseñaba sólo en la forma de ingeniería de la producción o de personal”.

Fue a raíz del conflicto bélico, y en el seno de la industria manufacturera, cuando se despertó plenamente el interés por la administración como ciencia y como práctica.

Al concebir la administración como una función social, piensa introducirla en la cultura, en la sociedad, en la política; en definitiva, en la tradición con la que comparte valores, costumbres y creencias. También forman parte del *management* los gerentes que configuran la cultura y la sociedad¹, y no menos las tareas que hay que desempeñar para conseguir unos objetivos, organizando los recursos disponibles, decidiendo en condiciones de incertidumbre, comunicando y planificando. Es principalmente una práctica que se asienta tanto en el conocimiento como en la responsabilidad. Con esta perspectiva puede entenderse el juicio que hace sobre economistas como Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), John Stuart Mill (1806-1873) y Karl Marx (1818-1883), de los que dice (y aplicará a otros muchos) que no sabían nada de administración; y, usando una frase de Kenneth Boulding, afirma

de la ciencia que estudiaban: “La economía trata del comportamiento de las materias primas, más que de la conducta de los hombres”.

Habría que fijarse en el economista francés J.B. Say (1767-1832) para ver aparecer al empresario —*entrepreneur*— como quien decide sobre la asignación de los recursos en función de la productividad esperada. Otros antecedentes tempranos reconocidos por Drucker son el conde de Saint-Simon (1760-1825), François Fourier (1772-1804), Alexander Hamilton (1757-1804) y Robert Owen (1771-1858). Destaca a este último por sus reflexiones sobre la productividad, la motivación, la relación del trabajador con el trabajo, con la empresa y con la dirección.

Habrían de pasar unos años para que surgieran las organizaciones en gran escala y, con ellas, las preocupaciones teóricas por determinar las relaciones entre las tareas que se realizan y el trabajo propio de la administración. En este contexto cita a Henry Towne (1844-1924), Georg Siemens (1839-1901), Eichi Shibusawa (1840-1931). Y, años después,

les seguirán Pierre S. Du Pont (1870-1954), Alfred P. Sloan Jr. (1875-1966) y otros.

En un plano puramente científico el elenco contaría con los nombres de Frederick Taylor (1856-1915), Henri Fayol (1841-1925), Walter Rathenau (1867-1922), Frank y Lilian Gilbreth (1868-1924, 1878-1972), Henry Gantt (1861-1919), Mary Parker Follett (1868-1933), Chester Barnard (1886-1961) y Elton Mayo (1880-1949), por citar sólo los más relevantes sobre los que trabajó intensamente durante sus primeros años como profesor universitario en los Estados Unidos.

Las historias del *management*² coinciden en un porcentaje muy alto en destacar a estos autores como precursores del pensamiento sobre la administración de empresas³.

Deseo resaltar a dos de estos autores. Uno es el padre del *management* científico: Frederick W. Taylor; la otra es Mary Parker Follett, de quien Drucker dice que es una profeta del *management*.

En general, Taylor es considerado en los Estados Unidos como una figura histórica de rasgos netamente geniales:

370

“Por fundamental que haya sido siempre el trabajo para el hombre, su estudio organizado no comenzó hasta las últimas décadas del siglo XIX. Frederick W. Taylor fue el primer hombre en la historia escrita que consideró el trabajo merecedor de observación y estudio sistemático. Después de todo, en la ‘administración científica’ de Taylor descansa el tremendo movimiento de bienestar de los últimos setenta y cinco años que ha elevado a los trabajadores de los países desarrollados muy por encima de cualquier nivel alcanzado antes, incluso por los acomodados. Sin embargo, aunque fue el Isaac Newton (o quizás el Arquímedes) de la ciencia del trabajo, Taylor sólo puso los primeros cimientos. Después no se ha agregado mucho —pese a que ya han transcurrido sesenta años desde su muerte”⁴.

Ya en 1911 una figura de la talla de Frank Gilbreth afirmaba en su importante libro *Motion Study*:

“Ya se ha hecho mucho con la estandarización de los empleos manuales. En ésta, como en las otras casi incontables líneas de actividad, el investigador vuelve muy a menudo con

admiración a la obra de Frederick W. Taylor. Es el prodigio que nunca cesa acerca de este hombre, que el tiempo no puede marchitar, ni la costumbre hacer que su trabajo pase de moda. Muchas veces después de un día fatigoso de estudio, el investigador despierta de un sueño de grandeza para descubrir que sólo ha desarrollado una nueva prueba para un problema que Taylor ya ha resuelto.

El estudio del tiempo, la ficha de instrucciones, la supervisión funcional, el sistema de compensación según la productividad, y muchos otros métodos derivados científicamente de costes decrecientes e incrementos de la producción y los salarios, no son en absoluto sus únicas contribuciones en la estandarización de los empleos normales, cuyo valor sería difícil de exagerar; son unos pocos medios para obtener estándares que han sido colocados por Taylor, su descubridor, en las manos de aquel que desee usarlos”⁵.

A él también podrían atribuirse lo que Drucker dice de aquellos que realmente llegan a crear, lograr algo: “monomaniáticos con una misión”. Una de las preocupaciones más im-

portantes de Taylor, en la que coincide Mary Parker Follet y que recogió plenamente Drucker, fue la de desarrollar una filosofía del *management* que respondiese a la necesidad de una relación de cooperación y mutuo respeto entre los trabajadores y la dirección —¡estamos a principios del siglo XX!—, de la que derivarían ventajas fundamentales para ambos: “Los intereses fundamentales de los empleados y de los empleadores son necesariamente antagónicos. El *management* científico, por el contrario, tiene su fundamento en la firme convicción de que los verdaderos intereses de los dos son uno y el mismo”⁶.

Para lograr esto de modo científico, sistemático, no son necesarias invenciones asombrosas, sino examinar los hechos existentes e iluminarlos por el conjunto de viejos conocimientos ordenados, analizados y clasificados en normas y leyes, que configuran una ciencia. Según Taylor, existían factores organizativos que constituían verdaderos obstáculos para que el trabajador individual lograra un desempeño productivo de su tarea: planificación deficiente, desequilibrio en los flujos de sumi-

nistros y empleos, arbitrariedad en las velocidades y tiempos muertos de esos flujos, etc. Para ello había que actuar en la unidad productiva tomada como un todo, racionalizar el sistema de dirección y así incrementar la productividad del trabajo manual. El presupuesto metodológico es que la organización industrial atienda a unos comportamientos, normas o esquemas que se repiten con regularidad y que pueden descubrirse por la observación y el análisis. Una vez conocidos, al aplicarlos a las situaciones laborales concretas para regular las actividades y las funciones productivas, se asegura un incremento sustancial de la productividad.

Esta tarea de análisis y síntesis es una de las funciones primordiales de la dirección. Ahora bien, aunque es un firme defensor del *management* científico, descubre en él lo que llama dos puntos ciegos. El primero es: “La creencia de que, como debemos analizar el trabajo en sus movimientos constitutivos más sencillos, debemos también organizarlo como una serie de movimientos individuales, cada uno para ser llevado a cabo, si es posible, por un tra-

372

bajador individual (...) Esta es una lógica falsa... El *Management* científico se propone organizar el trabajo del hombre. Pero supone —sin intentar poner a prueba o verificar la suposición— que el ser humano es una máquina herramienta (aunque muy mal diseñada)... el ser humano realiza mal los movimientos individuales; visto como una máquina herramienta, está mal diseñada”⁷.

El segundo ‘punto ciego’ de la filosofía del *management* científico es el divorcio que introduce entre la planificación y la acción. Según Drucker, el mérito de Taylor fue descubrir que eran diferentes, pero la debilidad teórica de ese planteamiento aparece cuando se extraen las consecuencias de que son dos tareas distintas que deben realizar personas diferentes: “Pero de la separación de la planificación y de la acción no se sigue que el que planifica y el que ejecuta tengan que ser dos personas distintas. No se sigue de ello que el mundo industrial tenga que dividirse en dos clases de personas: unas pocas que deciden qué hay que hacer, diseñan la tarea, establecen la velocidad, el ritmo y los movimientos y dan las órdenes

pertinentes; y muchas otras que hacen lo que se les dice... Planificación y acción son partes distintas de la misma tarea: no son tareas distintas. Ningún trabajo puede realizarse de forma eficaz si no contiene elementos de las dos”⁸.

En general, Drucker reconoce que Taylor se preocupó por el progreso verdaderamente humano de los trabajadores, rechazando como falsa la visión unidimensional del hombre que se le atribuye por ser uno de los primeros en enfatizar la relevancia de los salarios en la motivación. De hecho, lo considera el adalid de la corriente de pensamiento sobre la dirección de empresas que puede enfrentarse con éxito en la práctica, por los resultados, y en la teoría, por ser una concepción más rica del hombre, a la filosofía marxista del trabajo. Así lo expresa magistralmente en el capítulo de *The New Realities* titulado “Las dos contraculturas”:

“Frederick W. Taylor, hizo lo que nadie había pensado siquiera antes: tratar el *trabajo manual* como algo que merece ser estudiado y analizado. Taylor demostró que la posibilidad real de aumentar los resultados dependía del ‘trabajo

más inteligente'. Fue Taylor quien derrotó a Marx y al marxismo. El *Management científico* de Taylor no sólo aumentó el resultado de modo impresionante: hizo posible aumentar los salarios de los trabajadores, al tiempo que rebajar los precios de los productos, incrementando así su demanda. Sin Taylor, el número de trabajadores industriales habría continuado creciendo. Pero hubieran sido los 'proletarios explotados' de Marx. En lugar de ampliar el número de trabajadores 'de cuello azul' en las fábricas, los convirtió en 'clase media', y en 'burgueses', dados sus ingresos y sus formas de vida. Se hicieron más conservadores en sus estilos de vida y en sus valores, en vez de convertirse en los revolucionarios de Marx"⁹.

De acuerdo con Greenwood, pienso que probablemente la huella tayloriana que se ha marcado con mayor nitidez en el pensamiento druckeriano no es tanto el planteamiento general de la filosofía del *management* científico, como haberle ayudado a Peter Drucker a profundizar en sus propios planteamientos fundamentales sobre el *management* y el trabajo propios de la socie-

dad del conocimiento, que le ha tocado en suerte vivir y que nos está ayudando a comprender con tanta agudeza como acierto: "La exigencia hoy no es enterrar a Taylor, ni ensalzarlo. Es aprender de él. La exigencia es hacer por el trabajo del conocimiento y el trabajador del conocimiento lo que Taylor, comenzando hace casi un siglo, hizo por el trabajo manual y el trabajador manual"¹⁰.

Detengámonos ahora en otra figura, desconocida incluso para los lectores cultos de temas relacionados con la dirección y administración de empresas: Mary Parker Follet¹¹.

Nació cerca de Boston en 1868. Estudió economía, política, derecho y filosofía en el Radcliffe College (Harvard), donde se graduó en 1898 con las máximas calificaciones, después de haber estado en el Newnham College de Cambridge, Inglaterra. Hizo estudios de postgrado en París. Esta excelente formación académica, por aquellos años extraordinaria para una mujer, y su carácter meticuloso y ordenado le permitieron desarrollar desde el comienzo de su carrera profesional una metodo-

logía propia al abordar los temas de trabajo: combinar el estudio cuidadoso y sistemático de la documentación bibliográfica existente con el trato personal con los implicados, a fin de conocer en directo sus pensamientos, sentimientos y modo de actuar.

Su primera obra, *The Speaker of the House of Representatives*, estudia el modo de trabajar de los portavoces más eficaces del Congreso americano, cómo realizaban los procesos legislativos y ejercían el poder y la influencia. Ya entonces se convirtió en una obra de referencia.

Después de volver de París se dedicó durante un año a trabajar en la organización del Sistema Público Escolar de Boston. Nunca abandonaría el trabajo social, que compaginaría con su labor académica y como consultora de organizaciones empresariales y públicas. En 1918 publicó *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, donde defiende la sustitución de instituciones burocráticas por un conjunto de grupos de redes formados por las mismas personas que analizan en grupo sus problemas y

crean e implantan sus soluciones. Una democracia verdaderamente participativa. Este libro le abrió las puertas del mundo empresarial: fue llamada para formar parte de comisiones de arbitraje y de fijación de salarios mínimos, con lo que acumuló ricas experiencias en relaciones industriales. El fruto fue *Creative Experience* (1924), fascinada por el mundo de la acción empresarial. A partir de entonces sería reclamada en foros muy diversos (por ejemplo, The Bureau of Personal Administration in New York, The London School of Economics) y por ejecutivos e instituciones a los que prestó su asesoramiento, hasta su muerte a finales de 1933¹².

¿Por qué considero que Follet es relevante en la configuración del pensamiento de Drucker? Porque él mismo así lo piensa y lo dice repetidas veces a lo largo de su obra, lo que es reseñable, pues no suele citar profusamente las fuentes de las que ha bebido, antes bien prefiere tratar los temas buscando la verdad sobre ellos sin cuidarse de quien la haya defendido. Así, dice de ella: “Todos sus comentarios son frescos, pertinentes y llenos de

intuición; sin embargo, su verdadera importancia reside en su visión. Vio la sociedad de las organizaciones y el *management* como su función genérica y su órgano específico mucho antes de que ambos realmente existiesen. No pretendió ser una ‘filósofa sistemática’. Sospecho que lo hubiese considerado una arrogancia intelectual. Fue algo mucho más importante. Fue la profeta del *management*¹³.

Antes de estudiar a Follet, Drucker, influido por F.J. Stahl, discípulo de Hegel, creía en el poder creativo de la síntesis de polos opuestos. Sin duda, eso le ayudó a comulgar de modo natural con el enfoque de Follet sobre el conflicto: “El núcleo del proceso social no es la semejanza, sino la armonización de las diferencias por medio de la interpretación”. “No deseamos un arreglo, sino el valor añadido del conflicto”. Como dice Pauline Graham, para convertir el conflicto en una oportunidad de cambio y de progreso hay que evitar la dominación, la manipulación o el compromiso. La coincidencia con la autora bostoniana le confirmó la oportunidad de aplicar este pensamiento al *management*.

Otro punto de encuentro es la coincidencia, potenciada también quizá por el conocimiento de Follet, en el enfoque compartido de los problemas políticos y de *management*. Un exponente claro es *Concept of the Corporation* y la teoría de la responsabilidad y el poder expuesta en *The Practice of Management* o en *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. Ambos sostienen la implicación esencial de las empresas y su dirección en el desarrollo del conjunto del entramado social. Otra coincidencia es el punto de vista holístico a la hora de abordar los problemas del *management*, en el caso de Follet tomado de la Psicología de la Forma (‘Gestalt Psychologie’) y en el caso de Drucker, del general sudafricano Jan Christian Smuts.

De Mary Parker Follet estima su capacidad de enmarcar con verdadera amplitud los problemas que aborda, pues esto contribuye a que los planteamientos ganen en riqueza y profundidad:

“No podemos departamentalizar nuestro pensamiento... No podemos pensar en principios económicos y en principios éticos... Por debajo de

todo nuestro pensamiento hay ciertos principios fundamentales que se aplican a todos nuestros problemas.

No considero que tengamos problemas psicológicos, éticos y económicos. Tenemos problemas humanos con aspectos psicológicos, éticos y económicos, y, tantos como queráis, con frecuencia legales (...) Tenemos que estudiar un todo como tal, no sólo a través del análisis de sus componentes”¹⁴.

En la Introducción que nuestro autor escribió a la obra *Mary Parker Follet, Prophet of Management*, expone cuatro razones por las que la autora bostoniana se había convertido casi en una *non-person*, desconocida y apenas citada, de modo que él no la descubrió hasta 1950, al profundizar en sus estudios de *management* en la biblioteca de Harry Hopf, que, al cabo de los años, configuraría el núcleo del General Electric Advanced Management Institute. Estas razones, a las que llama postulados de Parker Follet, pueden interpretarse como los puntos que más valoraba Drucker en ella.

El primer postulado es su teoría de conflicto, ya tratada parcialmente: no debemos su-

primir el conflicto, sino utilizarlo. Para ello, no hay que preguntar quién tiene razón, ni tampoco qué es lo correcto, sino asumir que ambas partes tienen razón, porque muy probablemente están dando las respuestas oportunas a problemas que son distintos: el uso correcto del conflicto, por consiguiente, es preguntar: ¿qué deben considerar como el problema correcto estas personas que difieren de mí e incluso se oponen a mí, si su posición es racional y efectivamente correcta? Después, hacer que el conflicto —la diferencia— ‘trabaje para nosotros’ y usar la comprensión mutua de la pregunta de cada uno para integrar ambas posturas en una respuesta nueva y diferente que satisfaga lo que cada parte considera correcto. El resultado final del *management* del conflicto —verdaderamente, el único camino para resolverlo— no es la ‘victoria’ ni el ‘compromiso’. Es la integración de intereses”.

En *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Drucker aplicó esta teoría a la comunicación empresarial y en especial a la comunicación como percepción y sus condicionantes. Para que exista verdadera

comunicación hay que tener en cuenta qué es lo que el receptor *puede ver y por qué*.

El segundo postulado es que el *management* no es exclusivo de la empresa comercial, sino una institución social. En toda la obra druckeriana sobre el *management* ésta es una de las tesis más genuinamente definidas y que mejor expresa la función del *management* como puente entre la sociedad y sus organizaciones, sean de índole comercial, político, cultural, académico, sanitario, recreativo, militar, religioso, etc. Todas necesitan *management* en cuanto organizaciones. (Naturalmente, defender esto en los años veinte y treinta era casi prematuro. Muchos años después lo hizo nuestro autor y suscitó casi una revolución en la comprensión del *management*).

El tercer postulado de Parker Follet sería la conside-

ración del *management* como una función, más que una caja de herramientas en la que buscar métodos, técnicas, procedimientos, etc. A esto hay que añadir que tanto Parker Follet como Drucker son personas involucradas con la práctica y muy orientadas a la acción y a los resultados.

El cuarto postulado es el que le acerca a la filosofía social druckeriana, y es la recuperación del concepto de ciudadanía. (Sin duda, en la década de 1930-40 no era un *leit-motiv*.) Esa idea entronca con la noción del rango y función que una sociedad bien estructurada ha de proporcionar a sus miembros, algo nuclear en Drucker.

También habría que reseñar la influencia de Parker Follet en la teoría druckeriana de dirección por objetivos, pero abordar esta cuestión requeriría otro artículo específico.

1 El sustantivo *management* también puede ser traducido por administración y por dirección. Sobre esto dice Drucker: "The word 'management' is a singularly difficult one. It is, in the first place, specifically American and can hardly be translated into any other language, not even into British English. It denotes a function but also the people who discharge it. It denotes a social position and rank but also a discipline and field of study. But even within the American usage, management is not adequate as a term, for institutions other than business do not speak of management or managers, as a rule. Universities or government agencies have administrators, as have hospitals. Armed services have commanders. Other institutions speak of executives, and so on. Yet all these institutions have in common the management function, the management task, and the management work"; Cfr. Drucker, P. (1974), *Management: Tasks -Responsibilities -Practices*, Harper and Row, Nueva York, p. 5.

2 Entre ellas, Chandler (1962), A.J., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge; George, C.S. (1972), *The History of Management Thought*, Prentice-Hall, Englewood; Wren, D.A. (1994), *The Evolution of Management Thought*, Wiley, Nueva York; Wren, D.A. y Greenwood, R.G. (1998), *Management Innovators. The People and Ideas that Have Shaped Modern Business*, Oxford University Press, New York. En este contexto nos gustaría subrayar el descubrimiento que hizo Antonio Ivars

Moreno en el ámbito español de la figura de Peter Drucker como precursor del management. Cfr. Antonio Ivars Moreno (1963), *Manual para gerentes de empresa*, Rialp, Madrid.

3 Drucker también cita repetidamente a otros contemporáneos como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Edwards Deming, etc. Esto no sería digno de destacar si no fuese porque se unen a un largo elenco de filósofos, juristas, escritores, sociólogos, etc. que han nutrido su vasto pensamiento. En otro momento se mencionará a Joseph Schumpeter, economista muy apreciado por Drucker que lo concebía como la alternativa a John Maynard Keynes. Cfr. Drucker, P. (1993), *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*, Transaction Publishers, New Brunswick, pp. 107-119.

4 Drucker, P. (1974), *Management: Tasks...*, p. 124.

5 Gilbreth, F. (1911), *Motion Study*, Van Nostrand, Co., Nueva York, p. 94.

6 Taylor, F.W. (1911), *Shop Management*, Harper, Nueva York, p. 10.

7 Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, Nueva York, cap. 22.

8 *Ibid.*, p. 278.

9 Drucker, P. (1989), *The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society*

and World View, Harper & Row, Nueva York, pp. 188-189.

10 Drucker, P. (1976), "The Coming Rediscovery of Scientific Management", *Conference Board Record*, junio, p. 27.

11 Un libro que pretende recuperar esta figura es Graham, P. (ed) (1995), *Mary Parker Follet a Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Boston; Drucker escribió la introducción, que es sumamente interesante.

12 Su obra principal recoge todos esos trabajos: Fox, E.M. y Urwick, L.F. (eds.) (1973), *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follet*, Pitman Publishing, Nueva York.

13 Graham, P. (ed) (1995), *Mary Parker Follet a Prophet...*, pp. 8-9. De ella también dice: "she was the most quoted (for years ago) but probably least headed of all students of organization" (Drucker, P. (1993), *The Ecological Vision...*, p. 324). Otros lugares donde se le cita expresamente, sin pretender ser exhaustivos, son: Drucker, P. (1974), *Management, Tasks, Responsibilities...*, pp. 26, 474, 485; (1976), "What Results Should you Expect", *Public Administration Review*, January-February; (1981), "Behind Japan's Success", *Harvard Business Review*, January-February.

14 Fox, E.M. y Urwick, L.F. (eds.) (1973), *Dynamic Administration...*, pp. 148-149.



Copyright of *Empresa y Humanismo* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.