

ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

RESUMEN

Este documento presenta un análisis sobre la forma como influyeron algunos conceptos estudiados en la Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo, en la administración de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones de Colombia - Telecom, hoy reestructurada en la nueva organización llamada "Colombia Telecomunicaciones", para el logro de sus objetivos dentro de un nuevo entorno competitivo y con nueva regulación en el sector de la telecomunicaciones. Así mismo se pretende dar una mirada crítica a las implicaciones sobre el personal durante la transición de la empresa tradicional de monopolio hacia una emergente, para acoplarse a las nuevas condiciones del mercado aperturista y de competitividad.

PALABRAS CLAVES: Relaciones Humanas, Telecomunicaciones, mercado, regulación, transición, competitividad, calidad, servicio.

ABSTRACT

This document presents an analysis on the form like they influenced some concepts School of Human Relationships of Elton May, in the administration of the National Company of Telecommunications of Colombia - Telecom, today restructured in the new called organization "Colombia Telecommunications", for the achievement of its objectives, inside a new competitive environment and with new regulation in the telecommunications sector. Likewise it is sought to give a critic look to the implications on the personal during the transition of traditional monopoly company to an emergent one to be coupled to the new conditions of the opening market and of competitiveness.

KEYWORDS: *Human Relationships, Telecommunications, market, regulation, transition, competitiveness, quality, service.*

1. INTRODUCCIÓN

Cada época está marcada por constantes cambios, donde lo que fue ayer está muy lejos de ser lo mismo de hoy, sin embargo no se puede desconocer la influencia que tuvieron y siguen teniendo algunas enfoques administrativos, en el proceso de desarrollo y fundamentación de los actuales sistemas de administración.

En este artículo se hará referencia a los aportes hechos por Elton Mayo - Escuela de las Relaciones Humanas-, cuya tesis hace énfasis en las personas, como parte importante en las organizaciones, contraria a la Teoría Clásica, donde lo importante era la tarea (Taylor-científica), la estructura organizacional (Fayol-estructuralista) y la autoridad (Weber- Burocracia)¹, frente a la experiencia en un ambiente laboral como la Empresa Nacional de Telecomunicaciones.

GLORIA ENITH RAMOS LUGO

Ingeniera Industrial
Candidata a optar el título de
Magíster en Administración del
Desarrollo Humano y Organizacional.
Universidad Tecnológica de Pereira
prana970@yahoo.com

MARTHA LUCIA TRIANA GÓMEZ

Psicóloga
Candidata a optar el título de
Magíster en Administración del
Desarrollo Humano y Organizacional.
Docente Catedrática
Universidad Tecnológica de Pereira
marlut@utp.edu.co

Para cumplir con este propósito, inicialmente se presenta una reseña histórica de los principales conceptos de la teoría de Mayo, posteriormente se hace una descripción de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones, la regulación que obligó a su transformación, la transición hacia una empresa emergente y finalmente la forma cómo los seres humanos de la organización interactuaron con las decisiones que modificaron la estructura organizacional para satisfacer las expectativas del mercado nacional e internacional con estándares altos de calidad y servicio.

2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

2.1. Causas ²

Las causas principales que cambiaron los postulados de la teoría clásica de la administración y que facilitaron el

¹ DA SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración

² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, fueron:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la Psicología y la Sociología y su creciente influencia intelectual sobre su aplicación a la organización industrial de la época.
3. Las ideas de la Filosofía Pragmática de John Dewey y de la Psicología Dinámica de Kurt Lewin, fueron esenciales para la contribución humanista en la administración.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, considerado el fundador de la Escuela de Relaciones Humanas.

2.2 Principios³

Elton Mayo y sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas, con los resultados del “Experimento de Hawthorne” y las ideas de la Psicología y Sociología que permitieron delinear sus principios básicos:

- La **integración y el comportamiento social**: los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo esta condicionada por normas o estándares sociales.
- Las **recompensas y sanciones sociales**: se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.
- Los **grupos informales**: constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.
- El **contenido del cargo**: Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.
- Los **aspectos emocionales**: el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.

- El **estilo de supervisión**: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.

2.3. Implicaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas⁴

La teoría de la Relaciones Humanas, aportó un nuevo lenguaje y las bases para la Escuela Conductista a la que se sumaron las teorías de diversos estudiosos como: Kurt Lewin, Herbert Simon, Maslow, Skinner, McGregor, pero sus estudios no son el tema del presente escrito, por lo cual no se profundiza en ellos; en general se comenzaron a manejar los siguientes conceptos:

Motivación:

Todo comportamiento humano es motivado, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.

Liderazgo:

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.

Comunicación:

Es el intercambio de información entre los individuos, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Organización informal:

Es el conjunto de interacciones y relaciones establecidos por los diversos elementos humanos de una organización, diferente a la formal. Este concepto fue difundido por Rothlisberger y Dickson en su libro sobre el experimento de Hawthorne.

Dinámica de grupo:

Son personas que se integran entre si y se perciben como miembros de un grupo, la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes, puede ser activada mediante estímulos para lograr mayor acercamiento y aprendizaje. Kurt Lewin en su libro “Dinámica de la Personalidad” (1935) desarrolló ampliamente este concepto.

2.4 críticas⁵

Desde que la teoría de las relaciones humanas, surgió como filosofía de la administración en 1932, estudiosos de la administración han lanzado severas críticas contra ella, algunas ampliamente debatidas son:

- Validez científica
- Miopía de los enfoques

³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

⁴ Idem 3

⁵ DA SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración

- Preocupación excesiva por la felicidad
- Sentido de la participación mal entendido
- Visión corta de la decisión de grupo
- Generación de conflictos
- Oposición al individualismo

2.5 Aportes ⁶

El aporte que este enfoque humanista hizo a la administración se resume en:

- Involucrar por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización.
- Observar a la organización como un sistema social.
- Proponer que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo.
- Ser los pioneros en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales.

3. “TELECOM” EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

3.1. Historia ⁷

En 1947 el estado crea a TELECOM, como una empresa única prestadora de los servicios de telecomunicaciones y durante 43 años lo hizo en forma exclusiva, en 1990 el gobierno inicia la apertura del sector y expide la normatividad pertinente para que el servicio de telecomunicaciones sea prestado no solamente por el estado, sino también por otros operadores. En el 2003 Telecom fue liquidada por el gobierno y transformada en la nueva “Colombia Telecomunicaciones”, creada como una empresa Comercial e Industrial del Estado, organizada como una sociedad por acciones.

En abril del año 2006 el gobierno mediante el proceso de subasta vendió el 50% mas una acción, al Grupo Telefónica S.A. de España con lo cual cedió el control y gestión de la compañía, hoy se denomina “Telefónica Telecom” y su dirección quedó a cargo de la asamblea de accionistas y el equipo directivo de Telefónica S.A. ⁸

3.2. Normatividad

Las **Leyes 1900 y 1901 de 1990** se dio apertura a los servicios telemáticos o de valor agregado.

La **Ley 37 de 1993** regula la telefonía celular y el otorgamiento de licencias.

La **Ley 142 de 1994** regula los servicios públicos domiciliarios.

La **Resolución 86 de 1997** reglamenta el proceso de apertura de los servicios de larga distancia nacional e internacional y en 1998 se asignan los códigos de acceso para los operadores competidores

El **Decreto 2123 de 1992** transforma a Telecom de Establecimiento Público a una Empresa Industrial y Comercial del Estado.

El **Decreto 2542 de 1997** reglamenta el otorgamiento de licencias para operar la Telefonía pública básica conmutada de larga distancia.

3.3 Escuela de las Relaciones Humanas y Aspectos Humanos en Telecom. ⁹

El presente artículo, no pretende analizar todas las variables involucradas en la liquidación de la empresa, sino que desde la perspectiva de la escuela de las Relaciones Humanas analiza sus efectos e influencias sobre las personas; tampoco abarca los nuevos enfoques administrativos de las empresas modernas; temas importantes para ser tratados en otros escritos.

Como consecuencia de la nueva regulación, a partir del año 1991 se iniciaron varias reestructuraciones, que buscaban la transformación de la organización para la competitividad, uno de sus cambios fue la naturaleza jurídica que determinó que los servidores públicos de Telecom eran trabajadores oficiales a excepción de los cargos directivos que serían ocupados por empleados públicos.

En 1995 Telecom ¹⁰ tenía 6800 trabajadores, el primer plan de retiro voluntario ocurrió en abril de 1995, aceptado por 3300 funcionarios, pero seguido de la contratación de 2900 empleados nuevos, quedaron éstos bajo el régimen de la ley 100.

En abril del 2003 la empresa ofreció el segundo plan de retiro voluntario, solamente dirigido al personal antiguo con derecho al régimen especial de pensión, se acogieron al plan 2400 funcionarios, quedando activos 4000 empleados aproximadamente.

Se analiza la organización con los factores de la escuela de las Relaciones Humanas:

Motivación humana:

Durante la transición de Telecom (1994 – 2003), la empresa inició procesos y capacitaciones que fortalecieron la confianza y el desarrollo del personal, con el fin de prevenir la ineficiencia, la baja calidad en sus productos y atención al cliente; se lograron importantes avances, pero los empleados tenían un estado

⁶ Idem 5

⁷ Telecom - online agosto 8 2006/ www.telecom.com.

⁸ Telefónica de España – online diciembre 2006/www.telefonica.com

⁹ Telecom. Informes anuales 1998, 1999 y 2000.

¹⁰ Dirección de Comunicaciones. Revista Marca 9, enero 2000.

de temor y desconfianza constante, su aprendizaje para enfrentar los cambios que le imponía el entorno fue lento, no querían perder su estabilidad laboral, todo ello influyó negativamente en la motivación del personal, afectando su desempeño para responder asertivamente a los clientes que exigían eficiencia, no fue posible inducir la sinergia requeridas hacia el trabajo responsable y consciente, ni para generar la constancia, el total compromiso y el crecimiento.

Dinámica de grupo:

En Telecom se inició esta labor durante el año 2001, se conformaron en todo el país grupos denominados "Frentes Comunes" para solucionar los problemas más graves que enfrentaba la empresa, la experiencia produjo crecimiento individual, se trabajó con equipos interdisciplinarios estimulando el proceso creativo con técnicas para la motivación y orientación al logro, se encontraron soluciones innovadoras a diversos problemas, se observaron esfuerzos aislados; sin embargo, con el tiempo se perdió su dinámica inicial, al no tener interiorizada la cultura de trabajo en equipo.

Liderazgo:

Desde el año 2.000 con la nueva reestructuración, se generaron importantes cambios en los estilos de dirección, se creó conciencia sobre la práctica de esta habilidad para reforzar el crecimiento personal, por lo cual dentro de los planes de acción, cada líder debía propiciar un clima apto para esa experiencia, se capacitaron en el manejo de herramientas para la solución de problemas, convirtiendo el proceso en una constante del día a día, donde el valor esencial era el respeto por la diferencia, generando espacios de discusión y aplicación de nuevas estrategias orientadas al logro de los objetivos organizacionales; sin embargo, con el liderazgo ejercido por algunos directivos antiguos no dispuestos al cambio, se encontraron serios obstáculos, porque continuaron con los esquemas mentales iniciales.

Se observaron contradicciones en la interacción con el personal, relacionadas con la coherencia, los líderes y directivos debieron dar ejemplo e involucrarse con claridad en los procesos y propiciar la credibilidad, de lo contrario, cualquier proceso de desarrollo con la gente no es válido ni alcanzan sus objetivos.

Organización informal:

Los empleados oficiales se afiliaban voluntariamente a uno de los 3 sindicatos existentes: SITTELECOM con el 60% de los empleados, ATT los técnicos con el 25% y ASITEL asociación de profesionales con el 15%.

Al interior de Telecom habían dos perspectivas antagónicas, la Empresa y los sindicatos, con sus diferencias significativas para interpretar la realidad, cada bloque emitía sus juicios válidos o no, con criterio o sin él e iban generalizando e interpretando su entorno; por un lado el sindicato como una organización informal tenía gran influencia sobre sus afiliados; por el otro lado la empresa era reactiva a las exigencias externas,

condiciones que no permitían armonizar los intereses colectivos con los individuales, hacia un solo objetivo: el cambio de la cultura organizacional y la modernización de la empresa.

Comunicación:

Fluía ampliamente en todos los niveles de la empresa a través de los diferentes medios logísticos, revistas, boletines semanales, intranet y videoconferencias, con el objetivo de crear cultura organizacional, difundir las agendas y planes de acción, socializar y lograr los objetivos institucionales, pero las expectativas no se alcanzaron porque no se generó una comunicación asertiva, ni un clima organizacional sano, había desconfianza en el gobierno y directivos, se generalizó el pensamiento escéptico frente a cualquier alternativa que ellos propusieran para disminuir la planta de personal.

En las reuniones de sindicato-empresa, habían estrategias de coacción para lograr los objetivos que cada bloque deseaba, se aplicaba el subdominio del lenguaje, habían esos largos silencios, que preceden a las conversaciones inconclusas, no se obtenían acuerdos gana-gana, cada bloque creía tener la razón y culminaban con acciones que afectaban a los trabajadores y los intereses de la organización y la comunidad.

3.4. Reflexiones

La experiencia con el proceso de liquidación de Telecom, deja aprendizajes para el manejo de las relaciones humanas en el futuro.

Telecom fue la empresa estatal mas grande vendida en el país y sus consecuencias aún se reflejan en diferentes actores: trabajadores que fueron indemnizados, pensionados, proveedores, teleasociadas, directivos, competencia (operadores de telefonía local, larga distancia y móvil), organismos económicos externos (Banco mundial, fondo monetario internacional) y el gobierno; cada grupo tiene un enfoque diferente según sus intereses, beneficios ó perjuicios.

¿Qué aceleró el proceso de liquidación y posterior venta de la empresa?

Existen varios factores que incidieron en el destino de TELECOM, a pesar de los esfuerzos dirigidos al cambio de paradigmas, por un lado las variables externas, como:

- Los procesos de apertura con la entrada de nuevos operadores, intereses de la política neoliberal, la modernización del estado y la reforma económica que determinaron la aplicación de políticas por parte del gobierno, quien no tenía la voluntad de proteger por mas tiempo, una de las empresas que más utilidades le había dado en el pasado, al contrario aprobó la regulación que crearon las condiciones para asfixiar a TELECOM.

- El sistema de negociación de los contratos Joint Venture (riesgo compartido), para cambiar líneas de telefonía local a diez años atrás, el riesgo lo asumió Telecom y las utilidades netas fueron para los extranjeros, lo cual se verificó cuando exigieron los pagos 10 años después, quedando para Telecom y sus clientes unas líneas obsoletas, adquiridas a costos elevados; aunque la empresa demandó, el Consejo de Estado falló en contra de Telecom, ordenando el pago de 149 mil millones de pesos a Northel, de igual forma debió pagar otros contratos que vencían en el 2004.
- Cumplir obligaciones con el fondo de pensiones, para garantizar el pago a 8000 jubilados en el país.

Por otro lado, están los factores internos inherentes a toda organización, como:

- Los diferentes modelos administrativos aplicados, la innovación tecnológica, optimización de recursos, logística, comercialización de servicios y productos, nuevos nichos de mercado, la cultura organizacional y servicio al cliente, sumado lo anterior a la creencia generalizada en los trabajadores, que la “gran empresa nunca se liquidaría”, no permitieron alcanzar las expectativas ni avanzar en los procesos para satisfacer los estándares de competitividad y calidad.
- La coexistencia disfuncional de tres sindicatos dentro de la empresa: para la convención colectiva 2002-2003 presentaron un pliego de peticiones unificado, cada uno tenía su estatus, intereses y peticiones, protegían sus cacicazgos sindicales, preservando las posiciones dirigentes con prácticas antidemocráticas que impedían la renovación generacional e ideológica, sus formas de lucha se centraron en observar al otro y señalarle sus errores, no en presentar propuestas viables a la empresa; si alguno de ellos generó estudios sustentados o no, eran rechazados y considerados aliados del gobierno por los otros dos sindicatos, haciendo imposible establecer consenso para la unidad y decisiones importantes.
- Los técnicos y profesionales tenían sus propios sindicatos voceros en temas especializados que les competían, el sindicato de base representaba al 60% de los trabajadores, no aceptaba el pluralismo sindical, se generaron luchas de poder, sostenidas por una línea de pensamiento, con limitaciones en la cohesión político sindical derivadas de la competencia entre ellos y el insuficiente desarrollo organizativo para su unidad, de esta forma el movimiento sindical se fue agotando.
- El cese de actividades en el 2002 que duró 15 días, dejó pérdidas no solamente en la producción de servicios, sino en clientes y en imagen, circunstancia que dio oportunidad al gobierno para que el 12 de junio de 2003 ordenara el cierre de la empresa y el no ingreso de todo empleado fuera este excelente, comprometido o no, actos como estos incitan a la violencia porque irrespetan y

atentan contra la dignidad y el derecho al trabajo de todas las personas que allí laboraban.

- Así cómo hay organizaciones que se gestan y desarrollan por el trabajo arduo del recurso humano, de igual forma hay grupos de personas con el poder necesario para vulnerar derechos fundamentales, el derecho al trabajo y la dignidad humana. En este caso particular, tristemente no hubo líderes internos ni externos, con la voluntad y fortaleza para cambiar el rumbo trazado por los grupos económicos, quienes atentos a los errores cometidos en su interior, incentivaron con el apoyo del gobierno la liquidación de Telecom con las consecuencias sociales que hoy vivencian 4000 ex-trabajadores y sus familias.

4. PROPUESTAS

La reestructuración en las multinacionales y/o empresas del estado es viable, sin atentar contra sus empleados, siempre y cuando existan negociaciones equilibradas. Existen organizaciones modelos ¹¹, que dirigen sus empleados con eficiencia, como la compañía “FedEx”, que aplica el lema “Personas, servicio, utilidades”, sus decisiones se evalúan por los efectos en los empleados, sus clientes y el desempeño financiero de la empresa, tienen una filosofía de “no despidos” y “trato justo garantizado” para solucionar los problemas de sus empleados. De igual forma la cadena de hoteles “The Ritz-Carlton” cree que sus empleados son tan importantes como los clientes, de esta forma, los trabajadores se sienten parte de la empresa, tienen autonomía, estabilidad, obtienen altos beneficios y se desarrollan como seres humanos integrales.

Diseñar un modelo social, con los principios rectores que deberían cumplirse para no deteriorar las condiciones de vida de sus ciudadanos y propugnar por mejorar la calidad de vida de aquellos que aún no lo han logrado, allí participarían los movimientos y partidos de diversas ideologías, empresarios y gobierno, con sentido solidario, estos procesos bien orientados conducen a sociedades donde coexisten el pluralismo, la tolerancia, el respeto, el interés colectivo y la cooperación. Hay estados como Sudáfrica donde se han logrado acuerdos sociales que benefician al 90% de sus habitantes.

Promover la evolución de los sindicatos actuales hacia movimientos transformadores, porque éstos no pueden seguir anclados en un pasado exitoso, siendo contrapartes del estado y del empleador, deberán prepararse y ser imprescindibles dentro de la comunidad, en lo político, económico y laboral, con un sentido práctico de convivencia humanitaria, no solamente para representar los derechos humanos, sino además siendo

¹¹ EVANS, James. LINDSAY, William. Administración y Control de Calidad. 2005. 6ª edición. página 61 y 85.

generadores y emprendedores de macro-proyectos sincronizados con los demás gremios representantes de la sociedad para beneficiar a toda la población.

5. CONCLUSIONES

Si bien es cierto, que el país cuenta hoy con una organización ágil, "Colombia Telecomunicaciones" con la mejor infraestructura, líder en el mercado nacional y operando el servicio de las telecomunicaciones en 21 capitales de departamento, 940 municipios del país, más de 4000 localidades, más de 40 conexiones internacionales, 14 empresas asociadas, 2.6 millones de líneas locales, Internet y transmisión de datos; a su vez aplica modernas teorías administrativas, libre de compromisos financieros, sin carga prestacional, mejor comercialización, servicios de alta calidad, mas cobertura y tarifas bajas, que benefician a los clientes; sin embargo la diferencia es que el estado ya no tiene el control ni la autonomía y sus grandes utilidades no se reinvierten dentro del país, porque su dueño es el Grupo Telefónica S.A. de España con el 51% de sus acciones.

Se observa cómo la clase trabajadora de un país es la que aporta la mayor cuota de sacrificio en la activación de las economías en diferentes estados, tras la liquidación de grandes compañías quedan secuelas que inciden negativamente en la sociedad, aumentando la inestabilidad laboral, la inseguridad, el atraso tecnológico, la no calidad y la distribución desigual del ingreso.

Hoy existe en nuestro país, una tendencia al incremento de la brecha entre las clases, la negación de oportunidades para la mayoría de los ciudadanos, los bajos indicadores sociales en educación, salud, vivienda y empleo, esto se evidencia con las cifras que muestra el DANE en el último censo, nuestro país tiene 22 millones de colombianos viviendo en la pobreza, de los cuales 6.6 millones viven en condiciones de miseria, no es secreto que la riqueza se ha concentrado, como consecuencia hay una baja movilidad social y ello constituye un factor mas de violencia.

Se deja para la reflexión este interrogante ¿por qué se escogió TELECOM y no otra empresa?, al plantearlo no significa que pretendamos el mismo fin para otras entidades del estado, al contrario, se busca propiciar la concertación antes de afectar los indicadores sociales de un país; se busca apoyar gobiernos e instituciones conformados por personas libres de prejuicios, inmersos en valores universales como la verdad, la responsabilidad social, la transparencia, el respeto, la igualdad, la honestidad y la solidaridad, entre otros, que indaguen alternativas múltiples para soluciones óptimas.

¿Volvemos entonces a los mandatos de nuestra magna Carta Constitucional? claro, no significa que sea un círculo vicioso utópico, sino mas bien un llamado a

recordar que la labor de construir empresas e identidad de país nos compete a todos en la sociedad, sea cual sea nuestro papel en ella, hay que encontrar mecanismos para hacer compatibles la política de modernización del Estado, sin someter su soberanía a la voluntad de la macroeconomía mundial, ni atentar contra los derechos fundamentales de los ciudadanos, en particular con el derecho al trabajo para crear los cimientos de una verdadera convivencia social, con equidad y bienestar para toda la población.

6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., Bogota D.E. 2004.
- [2] DA SILVA. Reinaldo O. Teorías de la Administración, Primera edición, 523 páginas, Thomsom Editores S.A. México D.F. 2005.
- [3] Dirección de Telecomunicaciones - Telecom. Revista Marca 9, Bogotá. Enero 2000, abril 2002.
- [4] EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y Control de Calidad. 2005. Sexta edición, Editorial Thomson S.A., México 760 páginas.
- [5] TELECOM. Informe anual 1998, 1999 y 2000, Bogotá.
- [6] Vicepresidencia Recursos Humanos Telecom. Revista Telecom 30 días. mayo y julio 1998. Bogotá.
- [7] www.telecom.com. Online julio 16 2006.
- [8] www.telefónica.com. Online enero 24 2007.