

# PROCESO PRODUCTIVO TRADICIONAL DEL PINOLE ELABORADO CON MAÍZ NATIVO Y LA INCIDENCIA EN EL DESARROLLO LOCAL DE SAN VICENTE LACHIXIÒ, OAXACA.

*Isidra Molina Sánchez<sup>1</sup>*

## RESUMEN

En la actualidad los cambios a nivel local han trascendido con mucha lentitud, sin embargo en las últimas décadas éste ha sido una de las estrategias más poderosas que poseen los países en vías de desarrollo para lograr su independencia de los países desarrollados. Lo más común que se puede observar en lugares donde dichas actividades se empiezan a ejercer es la utilización de los recursos que se tienen al alcance, y este no solamente es el recurso económico, sino también influye el recurso natural y el humano, éste último es quien se encarga de distribuir los primeros dos correctamente.

Seguido de lo anterior, en el presente documento se desarrollarán tres ejes fundamentales que los lugares en vías de desarrollo trabajan para lograr su propósito, sean ciudades, regiones o comunidades. Ellos son la empresa, la innovación y el capital humano donde logrando una buena sinergia, la utilidad es mayor y por consecuencia hay crecimiento en el entorno.

De esta manera se tiene la inquietud de conocer la incidencia que genera la microempresa Productora y Comercializadora Lachixa a través de la producción y venta del pinole, como parte de un avance de investigación en el Instituto Tecnológico de Oaxaca a través del programa Maestría en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico, en el que la unidad de análisis es la comunidad de San Vicente Lachixiò ubicado en Sierra Sur de Oaxaca, donde un grupo de

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Oaxaca, isismolsan@gmail.com

mujeres indígenas proponen una iniciativa que tiene por objetivo crear mejores condiciones de vida a través del desarrollo endógeno, basado en el rescate de los conocimientos y procesos tradicionales mediante la elaboración de un producto local.

Asimismo busca lograr que las mujeres de la comunidad realicen actividades que las hagan sentirse valoradas e identificadas y les permita remuneración económica, satisfacción personal y cuidado de su entorno.

**Palabras y conceptos clave:** Desarrollo, innovación y capital humano

### **Eje 1: La empresa y capital humano en el desarrollo endógeno**

La creación de nuevas microempresas a nivel nacional es de suma importancia ya que ellas representan un alto porcentaje del recurso que genera el país, cuyo fin es incrementar el desarrollo en diferentes zonas geográficas. Ellas tienen particular importancia no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios sino también por su flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos, ellas representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y mejor distribución de la riqueza.

En México las microempresas constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), esto es una clara señal del que se debe poner atención y reconocer que son la base de la economía mexicana (INEGI, 2005).

La definición que propone la mercadotecnia de una empresa es: aquella que está constituida por un grupo de personas en torno a un mismo objetivo, ya sea la venta de un producto, un servicio, o para realizar alguna acción social.

Desde este contexto se lleva a cabo un estudio de caso en la comunidad de San Vicente Lachixío ubicado en la Sierra Sur en el estado de Oaxaca, con una distancia aproximada de 90 kilómetros del centro de la ciudad. En ella un grupo de mujeres de la comunidad crean una microempresa llamada Productora y Comercializadora Lachixa, en el cual se dedican a la elaboración y venta del pinole y otros productos de origen local.

Este grupo de mujeres tienen la perspectiva de lograr un cambio favorable en la comunidad, ya que a nivel nacional es catalogada como una zona con muy alta marginación y a nivel estatal con alta, desde esta perspectiva se busca crear nuevas formas de empleo para hombres y mujeres.

La investigación comienza a mediados del mes de agosto del 2016 través de una entrevista con mujeres productoras de pinole. Cada una de ellas proporciona información desde diferentes perspectivas. Martiniana García una de la integrantes de la microempresa con mayor edad expresa que hace 10 años la población consumía el pinole diariamente, sin embargo en la actualidad ya no se puede ver lo mismo. En ese entonces a los bebés se les daba como papilla dos o tres veces durante el día, a los niños como golosina y las personas mayores lo consumían en atole. Con el paso del tiempo, esta costumbre se ha estado perdiendo, porque en la actualidad en el mercado existen nuevos productos las cuales son respaldadas por grandes marcas que han logrado opacar la existencia de los productos locales como el pinole.

Basados en la información anterior se observa que de una muestra de 40 personas en 5 familias, sólo 28 personas siguen consumiendo el pinole en tres formas distintas: como agua fresca durante el día, como atole o papilla por las mañanas y como golosina. Quienes lo consumen como atole y agua son los adultos, en forma de papilla lo consumen los niños y adolescentes, y como golosina solamente niños, esto quiere decir que de un total de 40 personas en 5 familias que representa el 100% de la muestra, sólo el 70% sigue consumiendo pinole elaborado con maíz nativo de San Vicente Lachixío, y el 30% restante ha optado por productos nuevos, por lo tanto se está buscando la manera de rescatar este alimento para conservarlo en la dieta de las personas de la comunidad y en el estado de Oaxaca por la importancia que tiene y el valor económico que esta genera en el desarrollo de la comunidad. Ver tabla 1. Consumo del pinole en San Vicente Lachixío.

**Tabla 1. Consumo del pinole en San Vicente Lachixío.**

| Nº familia | Total de personas en la familia | Nº de personas que consumen pinole |
|------------|---------------------------------|------------------------------------|
| 1          | 12                              | 7                                  |
| 2          | 10                              | 7                                  |
| 3          | 10                              | 6                                  |
| 4          | 5                               | 5                                  |
| 5          | 3                               | 3                                  |
| Total:     | 40                              | 28                                 |

Fuente: Elaboración propia con datos recabados en noviembre del 2016.

El resultado obtenido ayudó a reflexionar acerca de la importancia de rescatar este producto para distribuirlo en otros mercados, ya que ha representado ingresos para varias familias en la comunidad y contribuye de manera económica.

En la actualidad la producción y venta de pinole en San Vicente Lachixío ha incrementado porque se ha extendido el mercado en la capital del estado, siendo distribuidores las tiendas

naturistas, mercados locales, cremerías, tiendas de productos oaxaqueños y galerías de la ciudad; por otro lado se ha logrado la inserción en menor escala en otros estados de la república como el Estado de México, Querétaro y San Luis Potosí.

Productora y Comercializadora Lachixa ha sido una de las microempresas que inicio de cero como un proyecto escolar y que en la actualidad representa un proyecto de vida para el grupo de mujeres productoras, porque a través de ella logran cubrir los gastos familiares y obtener mejores beneficios para ellas como madres de familia y para su hijos a través de mejor educación y salud. También representa la inclusión de varones en actividades locales, productivas y de mejoramiento ambiental a través de nuevas técnicas de cultivo y generación de ingresos.

Otro de los logros que dicha actividad ha generado es la reducción de la emigración de los varones hacia los estados del norte y Estados Unidos de América, lo que representaba una separación familiar por largos tiempos.

Los tiempos han cambiado, la sociedad es cada vez diferente y la economía se mueve de manera distinta en la actualidad, nadie es ajeno a estos cambios, lo increíble es que hay algo que parece no cambiar al mismo ritmo: nuestra forma de pensar, aunque se debe admitir que ha habido cierto progreso, mientras el mundo da tres pasos nosotros apenas estamos pensando en dar el primero, por eso la importancia de crear empresas que coadyuven al desarrollo de nuestro entorno, no siempre será fácil pero sí siempre la mejor manera de generar nuestros propios ingresos y oportunidades para un mejor futuro para las nuevas generaciones.

## **Eje 2: Innovación tecnológica**

Varios autores han definido la innovación sin embargo para la presente se cita a Schumpeter (1934), quien dice que la innovación se entiende como un proceso de destrucción creativa, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; asimismo, es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad.

Por su parte, la Unesco (1977) indica que la innovación involucra el empleo de los resultados de la investigación fundamental y aplicada en la introducción de nuevas aplicaciones o en la mejora de aplicaciones ya existentes.

Mokyr (1990), el progreso tecnológico se refiere a la introducción de cualquier cambio en la aplicación de información al proceso de producción que permite la obtención de un incremento en la eficiencia: todo esto resultante o bien en la fabricación de un producto dado con menores recursos (menores costos), o la elaboración de nuevos o mejores productos (mayor calidad).

Las empresas han desempeñado un papel central en los procesos de desarrollo, introducción y difusión de innovaciones al mercado, (Schumpeter, 1983). Al respecto, Porter (1990) afirma que el proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de una compañía. En concordancia con lo anterior, Drucker (1997, p. 64) argumenta que “la innovación sistemática consiste en la búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”.

Basado en lo anterior, entre las problemáticas que las microempresas se pueden resaltar es que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad sólo es de un 0.5% lo cual

estanca su crecimiento, por lo que resulta lógico que el 70% de las microempresas no cuenten con base tecnológica instalada teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica (INEGI, 2005), lo que representa poca o nula innovación en ellas.

En este sentido se debe tomar en cuenta la importancia de la innovación tecnológica en las microempresas ya que la competencia cada vez es mayor por lo cual es necesario que las empresas innoven, desarrollen o mejoren sus productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores.

Desde esta perspectiva es fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse en nuevos mercados. Esto también ayuda a obtener mayores beneficios tanto económicos, sociales, tecnológicos como de prestigio ante el mercado.

En consecuencia de lo anterior se describe la forma en que Productora y Comercializadora Lachixa comienza sus actividades de producción sin base tecnológica. “En diciembre del año 2013 por primera vez se produce el pinole para fin comercial utilizando el proceso tradicional, esto se lleva a cabo en dos fases y consiste en la selección del mejor maíz, (elegir el que tiene mayor brillo, sin picaduras de gorgojo), el lavado, el tostado del maíz en comal de barro con leña hasta que obtenga un color dorado, este maíz se reserva hasta que se enfríe; posteriormente se procede al lavado y tostado de la canela, una vez terminado de tostar la canela, se muele el maíz ya frío en metate durante tres pasadas (tres moliendas) y uno cuarto en donde ya se incorpora la canela para irse mezclando lentamente mientras se aplasta con la mano del metate, una vez adquirida la consistencia fina de esta molienda se le añade azúcar o panela lo cual determina el sabor del pinole tradicional.

Este proceso ha sido el que se ha utilizado por años en la comunidad por mujeres productoras no solo de pinole sino también para llevar a cabo otras actividades, es un proceso que resguarda una serie de tradiciones, costumbres y cultura de la comunidad.

Para incrementar la producción del pinole a principios del año 2014 se comienza a utilizar molinos de mano, lo cual era más rápido sin embargo no era suficiente para cubrir la demanda del mercado, motivo que obliga a innovar el proceso de producción a través de la molienda con la ayuda de molinos de piedra que hasta la actualidad se utiliza. Se tiene la visión de adquirir nueva maquinaria con el propósito de incrementar la escala de producción y extender la línea de productos lo cual llevara a las productoras de pinole a insertarse a nuevos mercados que demandan este tipo de productos.

Por otra parte a través de la misma entrevista se obtiene información acerca de los procesos de cultivo de la materia prima con el señor Valente Molina Cruz. Describe las técnicas utilizadas a través de los conocimientos tradicionales utilizados para el cultivo del maíz con el que se elabora el pinole en la unidad de análisis. Los conocimientos tradicionales de agricultura utilizados en la comunidad consiste en el cultivo por temporal, lo cual comienza en el mes de abril con la segunda o tercera lluvia, el varón es el que se encarga de realizar las actividades junto con la mujer como sigue: arar la tierra logrando que los surcos queden a una distancia de 60 centímetros aproximadamente una de la otra; mientras que la mujer va tirando dos o tres granos de maíz previamente elegidos para cultivo en cada surco, calculando que cuando germine la planta ésta tenga una distancia aproximada de 15 centímetros entre ellas.

Los varones tienen un mes para recolectar el abono orgánico (estiércol de ganado vacuno, bovino y caprino), al cumplir el mes la siembra está lista para la primera limpia, una noche antes la actividad de los varones consiste en ir distribuyendo dos o tres puños del estiércol



recolectado en cada planta, para que cuando pase el arado al día siguiente ésta se integre con la tierra y vaya directamente a la raíz de la milpa.

La primera limpia ayuda a que la planta crezca con mayor rapidez, y a la semana tres después de la primera limpia sigue la segunda, este proceso consiste en deshierbar y empujar la tierra a la raíz de la milpa con palas y azadones, en la actualidad hay personas que como base tecnológica incluyen los tractores para arar la tierra.

La temporada de los elotes son los meses de agosto- septiembre, cuando los habitantes de la comunidad sobre todo las mujeres eligen las primeras mazorcas para cubrir su alimentación y dejan que las demás mazorcas maduren para utilizarlos ya sea para cultivo en el año entrante, consumo familiar o fin comercial. De esta manera la supervivencia de comunidad de San Vicente Lachixío es basada en la agricultura, producción y venta de pinole está relacionada con el uso de estos ecosistemas naturales y la manera en que se insertan en ellos para satisfacer sus necesidades básicas.

Dadas éstas técnicas, tradiciones y costumbres, se busca propiciar el desarrollo local de la comunidad en sus dimensiones: económico, social, ambiental y político procurando alternativas de crecimiento local mediante la utilización racional de los recursos que se tienen a la mano.

Desde esta perspectiva es preciso citar a (Coraggio, 2004), quien dice que el desarrollo no es solo más y mejores cosas, sino la transformación cultural de la política y de los modos de vida, es en esta parte donde entra el desarrollo de los pueblos indígenas, aquel desarrollo que viene desde abajo para decidir, orientar y manejar la capacidad que tienen los habitantes de estos lugares para crear su propio desarrollo, a estos tipos de desarrollo se le llama desarrollo local, desarrollo endógeno, etnodesarrollo y desarrollo humano.

En consecuencia de lo anterior se manifiesta que el proceso productivo tradicional de esta comunidad indígena corresponde a sus modos de vida, que situado en la elaboración del pinole en la comunidad de San Vicente Lachixío representa la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de sus habitantes a través del mejoramiento del índice de desarrollo humano (IDH), la consolidación y creación de proyectos productivos, disminuir índice de migración, marginación, pobreza y mortandad, además de que busca cubrir las necesidades básicas de los habitantes de la comunidad unidad de análisis (acceso a la salud, educación y alimentación), inclusión de mujeres y niños en las actividades productivas, valorización del medio ambiente, producción ecológica, producción local, educación ambiental (modos de cultivo y procesos de elaboración ) y las políticas públicas que se rige en la comunidad desde el contexto de producción y desarrollo, aportaciones de la base municipal para las mujeres productoras de pinole en la comunidad.

En este sentido se busca fortalecer la producción del pinole como un producto de importancia para el desarrollo de la comunidad, ya que a través de ella se busca generar empleos para mujeres y hombres.

Asimismo se busca asegurar la disponibilidad de la materia prima y apoyar a los productores de maíz criollo, mediante capacitación acerca de las prácticas tradicionales de cultivo y mediante ella impulsar el desarrollo local utilizando nuevas técnicas de cultivo. De esta manera se fortalecerá el tejido social en la comunidad de San Vicente Lachixío, reduciendo la migración y propiciando que las mujeres coadyuven al desarrollo de su comunidad.

### **Eje 3: Capital humano en el desarrollo**

El tercer eje a través del desarrollo endógeno es la acumulación del capital humano quienes son la clave del crecimiento económico, la cual considera ligada, en primer lugar, a las

decisiones personales de inversión en formación de los individuos y, en segundo lugar y siguiendo a Arrow (1962), al aprendizaje por la práctica derivado a la inversión realizada por la empresa en bienes de capital. En este sentido el modelo relaciona los incrementos en el capital humano con el crecimiento de la productividad. La acumulación de capital humano genera efectos externos positivos, dado que el modelo tiene en cuenta el hecho de que los individuos son más productivos cuando están inmersos en un ambiente dotado de alto capital humano.

La presencia de estos efectos externos, hace que las empresas no tengan los incentivos suficientes para invertir en capital humano todo lo que sería deseable o socialmente óptimo.

Seguido de lo anterior se visualiza que el desarrollo endógeno, consiste en la productividad y el aumento de las capacidades humanas para crear y mejorar los bienes y servicios, y en relación a dicha calidad está la dedicación y atención al entrenamiento y al trabajo, lo que también está interrelacionado directamente con la productividad.

La productividad local, es el factor de incremento en los ingresos de las regiones o localidades y en consecuencia es la gestión para incremento de desarrollo. Esta productividad se incrementa por la habilidad de quien la usa, misma que se conoce como capital humano con el que la empresa cuenta.

Un factor importante en el capital humano para el incremento en la productividad es el grado de especialización, y capacitación en las actividades a desarrollar (funciones del puesto en el que se desempeña) los beneficios de la especialización proviene del ahorro del tiempo que se pierde en la adecuación entre un empleo y otro.

Por lo tanto, se puede decir que los factores que definen el grado de especialización son la educación y la capacitación empresarial (habilidades, fortalezas) que el capital humano

desarrolla como parte de sus actividades laborales, porque estos últimos son generadora de ingresos, por lo tanto influye en el financiamiento y en las capacidades de gestión de los planes de acción para aumento de productividad en la empresa.

Es por ello que en cualquier tipo de organización, se reconoce que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su recurso humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor del logro de sus objetivos. Uno de los autores que asoció la acumulación de capital humano con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos fue Mertens (1997).

De esta manera analizar a los tomadores de decisiones en la empresa, estudiar sus puntos de vista, sus métodos, sus racionalidades, la tenacidad con la que defienden sus actividades es vital, necesaria y determinante para una aproximación integral al desarrollo local y su gestión.

Seguido de lo anterior se hace énfasis a la importancia de la red de colaboración que se da en San Vicente Lachixío, Oaxaca entre los productores de maíz, mujeres productoras de pinole, proveedores de insumos y consumidores del producto final que logra formar una cadena de valor en la comunidad misma que busca crear desarrollo local en la comunidad. Dicha sinergia entre las cuatro partes representa fortaleza para cada una de ellas ya que ante sus competidores muestran capacidad y consolidación prudente utilizando la creatividad que su capital humano desarrolla en sus instalaciones o infraestructura para poder ofrecer un mejor producto o servicio en el mercado.

Algunas de las actividades que se desarrollan en Productora y Comercializadora Lachixa para lograr mayor impacto en el desarrollo local es la capacitación a los productores de maíz con

nuevas técnicas de cultivo y cuidado al medio ambiente. Una de ellas fue precisamente el cambio de la técnica utilizada anteriormente en el cultivo por un nuevo que ha ayudado en mejorar la producción del maíz como materia principal del pinole. Esta consiste en el manejo de siembras en surcos angostos (40 cm); de doble hilera, en surcos de 75 y 80 cm, se presenta un cierre anticipado del cultivo, pues al modificarse la distribución de las plantas se reduce el sombreado mutuo entre las hojas durante su etapa de expansión, lo que logra una cobertura del suelo más rápida.

Esta cobertura más temprana permite lograr mayor eficiencia en la intercepción de la luz, del suelo y nutrientes en el cultivo, respecto de la eficiencia lograda con las siembras en surcos convencionales de hilera sencilla, con separación a 75 y 80 cm. Lo que representa imaginación y creatividad de los productores empezando desde la producción del maíz y cuidado al medio ambiente ya que esta nueva técnica requiere de la utilización de menos abono y agua durante su proceso de crecimiento.

Por otro lado las productoras de pinole buscan constantemente innovar en el proceso de producción a través de la utilización de nuevos utensilios para la molienda, y nuevas técnicas en la comercialización del producto. La capacidad de trabajo en equipo que poseen es muy loable, por esta razón pueden perfectamente cubrir sus responsabilidades familiares y empresariales.

Tienen la capacidad de extender la línea de productos que ofrecen en el mercado lo que ayuda a generar desarrollo en la comunidad a través de la venta de productos locales y crecimiento de recursos económicos.

El trabajo que las mujeres productoras de pinole en San Vicente Lachixío ha sido sorprendente ya que sin tener conocimientos acerca de la apertura de una empresa, inclusión de innovaciones no solo tecnológicas sino también en referencia el producto logran satisfacer las necesidades de un mercado que es de cierta manera exigente porque buscan productos y servicios que vayan más allá de solo una transacción económica.

Los consumidores de este tipo de mercados buscan obtener beneficios que no afecte su salud, que no dañe el medio ambiente y que ayude al crecimiento o al desarrollo local de la comunidad en el que los productores son originarios, además busca establecer un precio justo o equivalente a la calidad del producto que se ofrece. El paradigma del desarrollo endógeno no descuida los contextos territoriales, institucionales y sociales al ser la historia y geografía de un país las que canalizan hacia un cierto ámbito de la división internacional del trabajo y las que determinan, al mismo tiempo, el diseño territorial. Esto significa, por el papel central que otorga el entorno institucional local, considerar el desarrollo industrial de otra forma, y de atribuir a la historia económica un nuevo y más relevante papel: descubrir la identidad de las regiones y las comunidades para explicar tiempos y modos del arraigo de los procesos de industrialización.

Ante todo, se trata de ver el mundo de las empresas no sólo como una red de interdependencias técnicas entre el intercambio entre empresas, sino como una generación de sistemas productivos locales interconectados. (Becattini y Guenzi, 2006). Desde esta perspectiva (Fernández, Amin y Vigil, 2008) propone que todo lo que puede hacer una empresa en términos de eficiencia puede ser realizado no por una empresa individual, sino por una población de empresas especializadas que operan en un contexto adecuado de nexos sociales, culturales e institucionales, y que constituyen el capital social de un entorno local o regional.

Como conclusión la importancia de los tres ejes previamente desarrollados crean diferentes expectativas y oportunidades, la colaboración entre implica cooperación, ayuda mutua y logros compartidos. La empresa, la innovación tecnológica y el desarrollo humano puede cambiar la economía desde una comunidad hasta un país si se trabaja de manera adecuada, y a través de este tipo de actividades los lugares más vulnerables han logrado su potencial económico, social, político, y ambiental.

## REFERENCIAS

**Arrow** 1962 Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention

**Becattini, Giacomo** (2006), "Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial", Economía Industrial

**Coraggio, José Luis e Inés Arancibia** (2004). «Recuperando la economía: entre la cuestión social y la intervención», ponencia presentada en el Congreso Nacional de Trabajo Social «De Araxá a Mar del Plata, 35 años de trabajo social latinoamericano», 27-29 de mayo.

**Fernández, Víctor Ramiro, Ash Amin y José Ignacio Vigil** (comps.) (2008), Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana, Buenos Aires, Editorial Miño y Dávila.

**Guenzi, Alberto** (2006), "El distrito industrial y su impacto en la historia económica", Economía Industrial

**Mertens, L. y Palomares, L.-** Automatización programable y nuevos contenidos de trabajo: experiencia de la industria electrónica, metalmecánica y petroquímica secundaria en México. Análisis económico, México, jul.-dic. 1987. --. Cambios en la gestión y actitud empresarial en América Latina. Economía y trabajo, PET, Santiago de Chile, 1993

**Schumpeter, J.A.**, 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.

**Peter F. Drucker**, The Ecological Vision: Reflections on the American Condition, Transaction Publishers, 1993.

**Peter F. Drucker**, The Practice of Management, Harper & Row, New York, 1954, pp. 44-45; Ronald G. Greenwood & Daniel A. Wren: Management Innovators, Oxford University Press, New York, 1998.