

Una reflexión sobre las bases conceptuales de la planificación y la gestión estratégica

Grupo de investigación: Centro de Investigaciones en Competitividad Empresarial
María Eugenia Villa Camacho*

Recibido: 24 de junio de 2010 / Aceptado: 22 de noviembre de 2011

RESUMEN

La gerencia estratégica se ha considerado como la piedra angular de las organizaciones: es la que define el rumbo de la empresa, su estrategia, su ventaja competitiva y la imagen futura que la empresa desea alcanzar; establece la misión como condición indispensable para definir el mercado en el cual opera la empresa, el cliente, el sector industrial y los competidores, la tecnología que será empleada, la legislación que regula sus actividades y los demás componentes del entorno de la empresa; adicionalmente, sienta las bases para definir la estructura organizacional, el talento humano competente y los procesos de transformación.

De otra parte, la gerencia estratégica, establece la filosofía corporativa como la enunciación de los principios y valores que servirán de punto de referencia para conducir las operaciones que la empresa realiza con la finalidad de llevar a la práctica la misión y se compromete con la responsabilidad social al aplicar los principios y valores establecidos en la filosofía; define el tipo de relaciones que la empresa espera desarrollar con los diferentes grupos sociales como son: los accionistas, los organismos gubernamentales con los cuales se relaciona directamente, los clientes, los trabajadores, la comunidad, los proveedores y los competidores que forman parte de su entorno y que tienen algunas expectativas y necesidades que esperan que la empresa les ayude a satisfacer; además, fija los objetivos cuando describe el producto o el servicio del sistema y establece el volumen que se debe realizar y el plazo o tiempo asignado para alcanzarlos; de igual manera, diseña las políticas o criterios que se deben tener en cuenta en la consecución de los objetivos de la organización.

Palabras Clave: Estrategia, direccionamiento, finalidades, operacionalización, retroinformación, aprendizaje y perfeccionamiento.

ABSTRACT:

Strategic management is considered the cornerstone of companies. It defines the direction of the company, its strategy, its competitive advantage and the future image the company wants to reflect. It also establishes the company's mission as a requirement for defining the market in which it will operate, the type of customers, competitors, the technology to be used, the legislation that surround its activities and other components of the business environment. In addition, it is fundamental for defining the organizational structure and transformation processes.

Sets the corporate philosophy as the principles and values to run the business operations in order to accomplish the mission and is committed to social responsibility by developing the principles and values set in philosophy. It also defines the type of relationships that the company wishes to develop with different social groups as: shareholders, government agencies, customers, employees, community and providers keeping in mind that they have some expectations and needs that they expect the company will fulfill.

It also set goals by describing the product or services and sets the volume to be produced and the period of time fixed to achieve them. In the same way it designs all the criteria to keep in mind for achieving the objectives.

* Docente Investigadora. Facultad de Formación Permanente y Avanzada. Especialización del talento Humano. Universidad de América.

KeyWords:

Keywords: strategy, direction, purpose, operationalization, feedback, learning and improvement.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente se ha establecido una clara distinción entre la gerencia operativa y la gerencia estratégica o alta dirección. De esa forma, se facilita la comprensión de las características de cada uno de estos niveles de dirección y se establecen más nítidamente sus diferencias esenciales. En el gráfico No. 1 se describen con precisión estos componentes.

En ese orden de ideas, la gerencia operativa se encarga de la ejecución de las decisiones tomadas en la alta gerencia; su actuación está condicionada por las políticas y criterios de acción emanados de aquélla; responde por la administración de los procesos internos de la empresa; su horizonte de planeación es de corto plazo; realiza procesos rutinarios y sus resultados se juzgan por su capacidad para utilizar productivamente los recursos empleados en la ejecución, su criterio de éxito es la eficiencia.

La naturaleza de la dirección estratégica es radicalmente distinta. Su criterio de éxito es la eficacia puesto que asume la responsabilidad por establecer correctamente los fines de la organización; define la ventaja estratégica que la empresa desea obtener y moviliza los esfuerzos y los recursos necesarios para obtenerla y responde por la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Gráfico No. 1:
Componentes de la Organización Estratégica

Elementos del Plan Estratégico		
Marco Institucional	Marco Estratégico Programático	Marco Operativo
Quiénes Somos	Visión Estratégica (Imagen Objetivo)	Planes Operativos anuales
Misión	Objetivos Estratégicos	Acompañamiento y seguimiento
Visión	Procesos Estratégicos	Evaluación
Políticas	Proyectos Estratégicos	
Valores Institucionales		

Fuente: Fundamentos de la Gerencia Estratégica. Idalberto Chiavenato.

Su ámbito de acción es la empresa en su totalidad y requiere por consiguiente una visión amplia, general, capaz de trascender la especialización de las profesiones que giran en torno de las áreas funcionales; administra el futuro; construye las relaciones de la empresa con el entorno; es el órgano encargado de la gestión del cambio y del perfeccionamiento.

La identificación de los rasgos distintivos de la gerencia estratégica permite delimitar con mayor rigor su campo de acción y permite reconocer e integrar en un todo coherente el conjunto de técnicas que a través del tiempo se han venido desarrollando para facilitar el cumplimiento de las tareas de la alta dirección. Las técnicas de la gerencia estratégica son numerosas y complejas, si se carece de un modelo integrador, es difícil descubrir las conexiones que existen entre ellas y es posible que solamente veamos una confusa diversidad carente utilidad práctica.

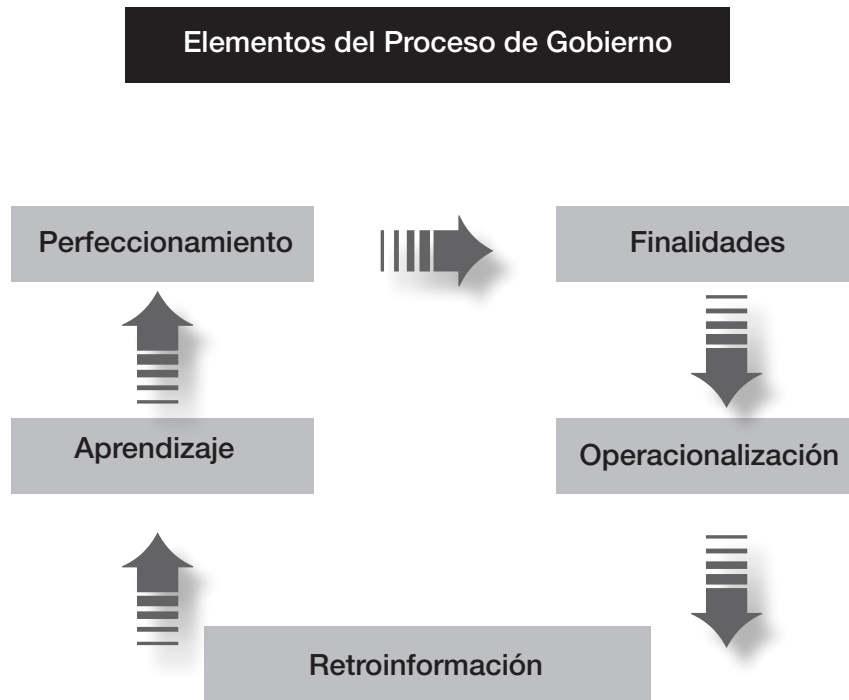
La intención del presente artículo consiste en describir un modelo propuesto por la autora para interpretar las funciones de la gerencia estratégica como fundamento para restablecer las relaciones entre las diferentes técnicas de dirección.

PRIMERA PARTE: El Gobierno de las Organizaciones

La gerencia estratégica, o el órgano de gobierno, está a cargo de la administración de las relaciones con el entorno, el futuro a largo plazo, el aprendizaje y el perfeccionamiento, con la finalidad de asegurar la supervivencia de la empresa. La gerencia estratégica no existe en forma autónoma o independiente sino en mutua relación con un proceso de transformación que elabora los productos o presta los servicios que la empresa lleva al entorno. La gerencia estratégica es de naturaleza virtual; es decir, opera mediante un modelo de la acción que se va a emprender, el cual se utiliza como referencia para interpretar la realidad y para transformarla. (Mintzberg H., Quinn, J. B. & Voyer J. (1997).

El gobierno de la organización se realiza mediante un proceso constituido por las cinco grandes etapas que se describen en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 2:



Fuente: Elaborado por la autora a partir de la revisión bibliográfica de diferentes autores.

1. Determinación de los Fines Corporativos

Comprende la misión; visión, filosofía corporativa, definición de la responsabilidad social de la empresa, estrategia, objetivos y políticas.

- La **misión** consiste en el establecimiento del tipo de producto, bienes y servicios, que la empresa llevará al mercado con la expectativa de satisfacer una necesidad y recibir a cambio una retribución económica.

El establecimiento de la misión es una condición indispensable para definir el mercado en el cual opera la empresa, el cliente, el sector industrial y los competidores, la tecnología que será empleada, la legislación que regula sus actividades, los demás componentes del entorno de la empresa. Adicionalmente, sienta las bases para definir la estructura organizacional y los procesos de transformación.

- **Visión** es la definición formal de la imagen futura que la empresa debe alcanzar. No es un sustituto de

la planeación corporativa sino que busca movilizar las voluntades de las personas vinculadas a la empresa y proporcionarles razones para que inviertan su tiempo y su vida en una organización que aspira a un futuro promisorio.

- La **filosofía** corporativa es la enunciación de los principios y valores que servirán de punto de referencia para conducir las operaciones que la empresa realiza con la finalidad de llevar a la práctica la misión.

La filosofía de las organizaciones puede clasificarse en dos tipos extremos y opuestos. El primero es la filosofía depredadora, que se caracteriza porque la organización pretende maximizar sus beneficios económicos supeditando a esta finalidad todos los demás intereses que giran en torno de la actividad organizacional. Se establece una relación donde hay un ganador, la empresa, y un perdedor, la sociedad. Esa relación desequilibrada conduce a largo plazo al empobrecimiento de la comunidad y contribuye a generar condiciones de miseria y violencia. La máxima prosperidad de la empresa

coincide con la miseria máxima de la sociedad. De esa manera, el progreso de la empresa encuentra su límite natural en la pobreza de la sociedad y se configura así el círculo vicioso del subdesarrollo.

El segundo: la posición contraria es la filosofía de la convivencia, que considera a la empresa como un órgano político, económico y social y no solamente como un instrumento para la generación de beneficios económicos. Desde esa óptica, la empresa identifica los diversos intereses y expectativas y busca medios para que se expresen, para conseguir un equilibrio dinámico entre los diferentes núcleos de poder que se encuentran detrás de cada grupo de interés. Cada vez que cambian las relaciones de poder entre éstos, se rompe el equilibrio, pero se dispone de mecanismos para reestablecerlo nuevamente.

Este enfoque, propio de las organizaciones más avanzadas de la humanidad, busca romper el círculo de la pobreza mediante la asociación de intereses y la distribución equitativa de los beneficios de la integración.

- **Responsabilidad social** es la aplicación de los principios y valores establecidos en la filosofía, a la definición del tipo de relaciones que la empresa espera desarrollar con los diferentes grupos sociales que forman parte de su entorno y que tienen algunas expectativas y necesidades que esperan que la empresa les ayude a satisfacer.

Entre los diferentes grupos que tienen interés sobre la actuación de la empresa se destacan: los accionistas, los organismos gubernamentales con los cuales se relacionan directamente los clientes, los trabajadores, la comunidad, los proveedores.

- **Estrategia** es la selección del tipo de ventaja competitiva que la empresa desea construir y mantener, con la finalidad de obtener beneficios adecuados a largo plazo. Para conocer más exactamente las partes de que consta la gestión estratégica, podemos observar el gráfico No. 3 que se presenta a continuación.

Gráfico No. 3: El Proceso de Gestión Estratégica



Fuente: Proceso de Gerencia Estratégica. Fernando Rojas.

- **Objetivos.** Describen el producto de un sistema y establecen el volumen que se debe realizar y el plazo o tiempo asignado para alcanzarlos. Son la descripción de los resultados que se quieren conseguir, expresados en términos de cantidad y tiempo.

- **Políticas.** Son las pautas o criterios a tener en cuenta en la consecución de los objetivos. Sirven para gobernar la acción en el camino hacia un objetivo ayudando a delegar y mantener buenas relaciones entre las personas.

2. Operacionalización

Le proporciona a los elementos que conforman los fines corporativos, enunciados en el numeral anterior, los medios y las condiciones requeridos para su puesta en operación. Entre los principales componentes del proceso de operacionalización figuran: la estructura organizacional, los procesos, el diseño de cargos, el talento humano y la asignación de los recursos físicos y financieros que deben ser comprometidos para el logro de los resultados previstos.

- **Estructura.** Es el establecimiento de los estamentos, las partes o componentes de una organización o un proceso, y las relaciones que guardan entre sí, con miras a alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Proceso de transformación.** Establece la manera como los insumos serán transformados en productos o servicios, el talento humano requerido y los recursos que será necesario comprometer para realizar los objetivos previstos. También comprende el establecimiento de los criterios de éxito y las normas de actuación. En la etapa de operacionalización solamente se diseña el proceso de transformación como se puede ver en el gráfico No. 4, pero no se pone en marcha. (Dirube Mañueco, J. L., 2004).

Entre los principales componentes del proceso de operacionalización figuran: la estructura organizacional, los procesos, el diseño de cargos, el talento humano y la asignación de los recursos físicos y financieros que deben ser comprometidos para el logro de los resultados previstos.

- **El diseño de cargos.** Es la última etapa del diseño del proceso de transformación. Consiste en distribuir las funciones y los procesos de cada dependencia, asignando los trabajos que deben realizar las personas individualmente consideradas, de acuerdo con las competencias organizacionales y específicas. (Chiavenato I., 2002).

3. Retroinformación

Es el registro de datos y su procesamiento para obtener la información que permita establecer si la ejecución se realiza de manera que satisfaga los criterios de actuación o criterios de éxito que hayan sido establecidos en la etapa de operacionalización. Como se observa en el gráfico No. 5, las etapas de la retroinformación están conectadas con los controles y requerimientos del cliente y del proveedor, quienes a su vez comunican a la organización sus requerimientos. (Martínez. M., 1993).

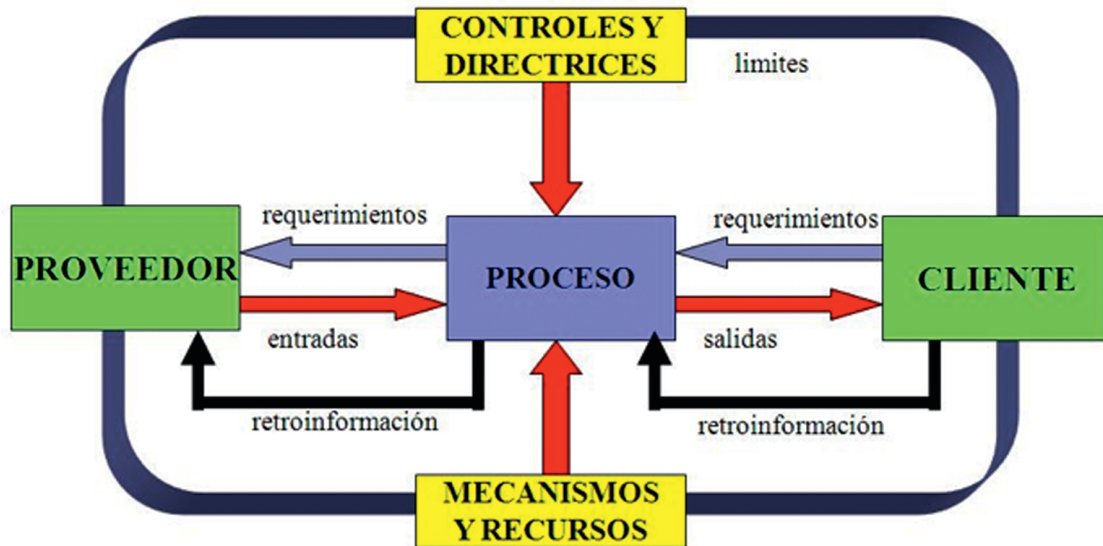
Comprende los sistemas de información gerencial, los sistemas de seguimiento de la planeación, y los sistemas de control de gestión y de control de procesos.

Gráfico No. 4: Etapas de Proceso de Transformación



Fuente: La Gestión Administrativa. Idalberto Chiavenato.

Gráfico No. 5: El Proceso de Control de Gestión



Fuente: El Control de Gestión y su Filosofía. Jarrosson, Bruno.

- **Sistema de información gerencial.** Es un proceso que consiste en la selección, captación, registro y procesamiento de datos para convertirlos en información sistemática y permanente, destinada a sustentar la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

- **Seguimiento a la planeación.** Sistema especializado de información y control diseñado con la finalidad de establecer si los objetivos de los planes y programas se están cumpliendo en las fechas fijadas, dentro de los límites de recursos y con las especificaciones de calidad establecidos. Es un pro-

ceso alineado con el sistema de planificación y control como se presenta en el gráfico No. 6 donde cada paso del proceso se controla y se verifica su cumplimiento. (Stainer, G.,1979).

El seguimiento está principalmente enfocado a medir y evaluar la ejecución de los planes especialmente en lo relacionado con el cumplimiento de las metas, es decir, la realización de la cantidad programada, dentro de los límites de tiempo, dentro de los límites de costos y uso de recursos y con la satisfacción de las normas técnicas y de calidad establecidas.

Gráfico No. 6: Sistema de Seguimiento a la Planeación



Fuente: Planificación de la Alta Dirección, Stainer, George.

- **Control de gestión.** Es un sistema de mejoramiento continuo basado en indicadores numéricos que realiza una reflexión sistemática sobre unos factores claves del desempeño, para descubrir deficiencias y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que la organización hace para perfeccionarse. Blanco Illescas, F., 2001). Las variables que deben ser controladas en un sistema (los factores claves del éxito), y los criterios que se emplearán para controlarlas, dependen en todos los casos de las características particulares del sistema. En el gráfico No. 7 podemos conocer cuáles son los factores críticos de éxito que permiten a la organización realizar la mejora continua para cada uno de ellos. (Dulworth, M., 1991).

Gráfico No. 7: La Mejora Continua y los Factores Críticos de Éxito



Fuente: Evaluación y Mejoramiento de la Productividad." Dulworth, Michael.

4. Aprendizaje

Es el proceso mediante el cual el modelo gerencial, es decir las ideas, las creencias y los supuestos, que se utilizaron para interpretar la acción administrativa y para dirigirla y ejecutarla, es confrontado sistemáticamente con los resultados obtenidos después de ejecutada la acción, para establecer si el modelo debe ser ratificado, modificado o desechado, e introducir esos cambios en el modelo. (Drucker, P. Nonaca, I. Garvin, D. Argyris, C. Leonard, D., 2000).

Gráfico No. 8: Factores Esenciales del Concepto de Competitividad



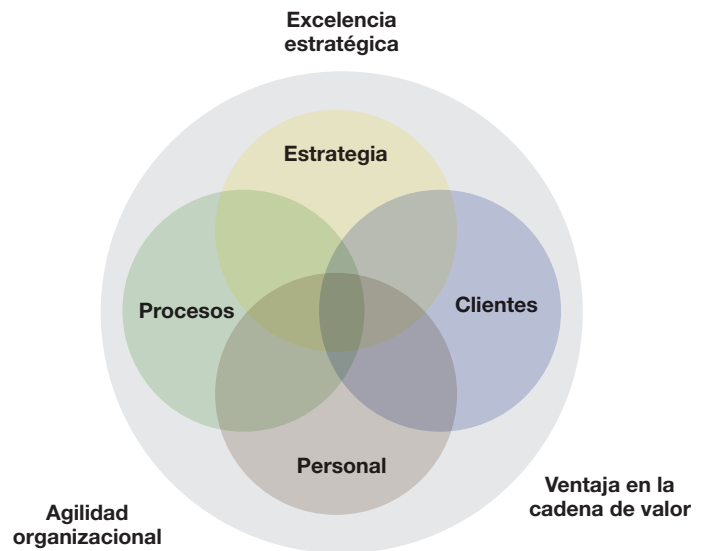
Fuente: Gerencia Estratégica del Talento Humano. Mauricio Perfetti.

En el gráfico anterior (factores esenciales del concepto de competitividad), el aprendizaje organizacional es presentado como un proceso mediante el cual las empresas, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarlo en un recurso competitivo, a través de actores, instituciones y entornos externos en contextos universales. (Céspedes, J.J.; Jerez, P. & Valle, R., 2005).

5. Perfeccionamiento

Se refiere a la capacidad de la empresa para administrar el aprendizaje corporativo y el cambio organizacional. Incluye la administración de la capacidad de mejoramiento de la empresa. (González-Roma, V., 2008).

Gráfico No. 9: El Proceso de Perfeccionamiento Institucional



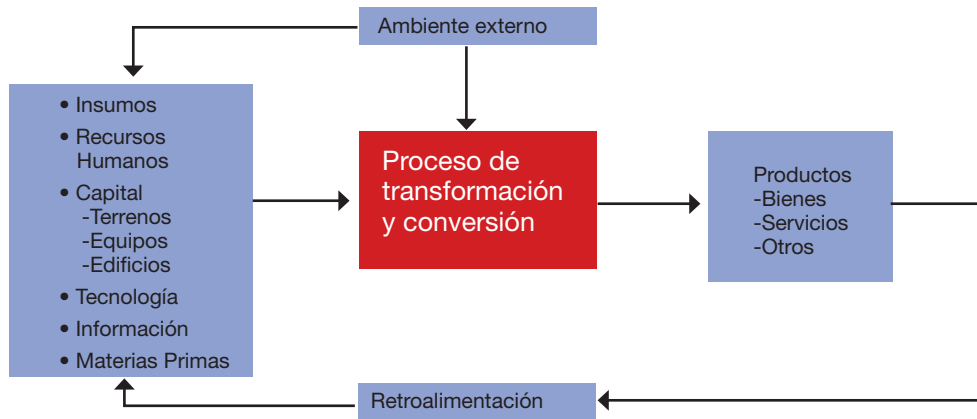
Fuente: Alineación Organizacional. Fred Smith, Chairman.

De acuerdo con el gráfico No. 9 el proceso de perfeccionamiento institucional está integrado con la excelencia estratégica con base en su direccionamiento; la agilidad de la organización para cambiar paradigmas y manejar contingencias y con la ventaja competitividad en la cadena de valor. “Cuando las cuatro áreas críticas de su empresa: Estrategia, Personal, Procesos, y Clientes están alineadas entre ellas y trabajando en armonía, su empresa está lista para alcanzar su máximo potencial. Hoy en día, ese potencial incluye nuevas dimensiones esenciales para el éxito: Excelencia estratégica, Agilidad organizacional, y Ventaja en la cadena de valor”. (Smith Fred (2009, 37).

SEGUNDA PARTE: El Sistema de Transformación

Es el objeto sobre el cual recae la acción del gobierno de la empresa. Es el sistema gobernado. Consiste en la secuencia de pasos o etapas necesarios para transformar los insumos en producto o servicio o para obtener un resultado previsto: incluye el talento y las competencias de las personas y los recursos físicos y económicos que intervienen en la transformación. (Sumant, D., 1990),

Gráfico 10: El Sistema de Transformación

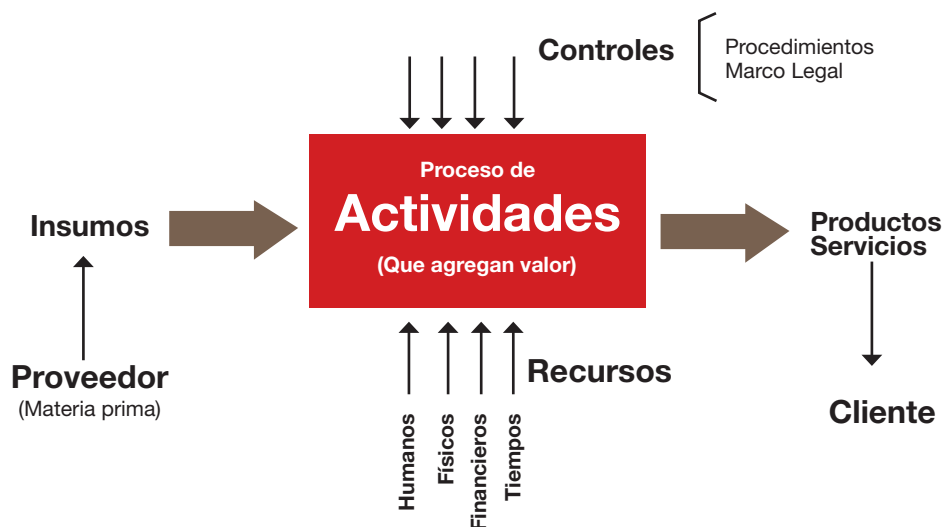


Fuente: La Gerencia Estratégica. David, Fred.

El gráfico No. 10 nos hace claridad sobre cómo los insumos difieren de los recursos. Los insumos son los materiales que se incorporan al producto o al servicio; son modificados por el proceso de transformación. Por su parte, los recursos contribuyen a los procesos de

transformación y los posibilitan pero no se incorporan a los productos ni a los servicios, ni son transformados en el proceso del sistema. Está conformado por las partes o componentes que se enuncian más adelante. (David, F., 1987).

Gráfico 11: Elementos del Sistema de Transformación



Fuente: Perspectivas de la Teoría General de Sistemas. Bertalanffy, L.

El gráfico señala las etapas del proceso de transformación; de tal manera que podemos interpretar la acción administrativa como un sistema que comprende los procedimientos, marcos legales y los criterios de actuación, como parte de la ejecución y control del proceso productivo. (Bertalanffy, L., 1979).

Proveedor. Los procesos organizacionales no son autosuficientes y deben por lo tanto, importar del entorno los materiales que se requieran para elaborar el producto. La gerencia del proceso administra las relaciones con el proveedor dentro de la política de construir vínculos estables y mutuamente satisfactorios, y de involucrarlo en el proceso para mejorar la productividad y la calidad.

Insumos. Son los elementos materiales o inmateriales que son objeto de transformación y que se incorporan directamente al producto o resultado.

Recursos humanos, físicos y monetarios. Son los medios que intervendrán en la realización del proceso de transformación. Los que los soportan y lo posibilitan; incluye la mano de obra que realiza las actividades y el conocimiento especializado que aplican; las instalaciones y equipos, y los recursos monetarios que permiten adquirir los insumos y los recursos; son los que determinan la productividad de un sistema.

Proceso. Es la secuencia de pasos que se deben realizar para obtener el producto o salida del sistema.

Producto. Es la salida del sistema. El resultado del proceso de transformación. Se diseña de tal manera que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente interno o externo.

Cliente. Es el usuario o consumidor del bien o servicio que el sistema de transformación elabora. Es la persona que determina si el producto es adecuado o no lo es.

CONCLUSIÓN:

El modelo que se presenta en el presente artículo está basado en los elementos de las organizaciones con sus cinco componentes, de tal manera que cada uno sustenta la ventaja competitiva de la organización. La finalidad enmarcada en el direccionamiento estratégico, la operacionalización conformada con la estructura, el proceso de transformación que soporta la transición de insumos en bienes o servicios, la retroinformación a través de los sistemas de información gerencial, el control de gestión y el control de procesos, el aprendizaje como elemento determinante para la innovación, la gestión del conocimiento y la búsqueda de perfeccionamiento.

Este modelo de gestión permite considerar la organización de manera holística y a su vez con una visión interrelacional e interdependiente de componentes estratégicos en el ejercicio de la gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1998). *La Revolución del Servicio*, Bogotá: Mac Graw-Hill.
- Barker, J. (2000). *Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Bertalanffy, L. (1979) *Perspectivas de la Teoría General de Sistemas*. Madrid: Alianza Universidad.
- Blanco Illescas, F. (2001), Reimpresión número 17. *El control integrado de gestión*. México: Limusa.
- Betancourt, A. (1985). *Organización y Administración: un Enfoque de Sistemas*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bradford, L. (s.f.). *Eficiencia Personal y de la Organización*. Barcelona: Hispano Europea.
- Capra, F. (2000). *La Trama de la Vida. Una Nueva Perspectiva de los Sistemas Vivos*. Barcelona: Anagrama.
- Céspedes, J. J. ; Jerez, P. & Valle, R. (2005). *Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD DEL TALENTO HUMANO

10. Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
11. Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.
12. David, F. (1987). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Legis.
13. Dirube Mañueco, J. L. (2004). *Un Modelo de Gestión por Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
14. Drucker, P. Nonaka, I. Garvin, D. Argyris, C. Leonard, D. (2000), "La Empresa Creadora de Conocimiento" NONAKA, I. Gestión del Conocimiento. Bilbao: Deusto.
15. Dulworth, M. (1991). "Evaluación y Mejoramiento de la Productividad." Caracas. Venezuela: Editorial Documentos Clave.
16. Fayol, H. (1979). *Administración Industrial y General*. Sexta edición. Buenos Aires. Argentina: El Ateneo.
17. Fernández, G. Cubeiro, J. Dalziel, M. (1996). *Las Competencias. Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Segunda edición. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
18. Gironella, M. (1976). *El Control Interno y la Censura de Cuentas*. Madrid: ICE.
19. González-Roma, V. (2008). *La innovación en los equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo.
20. Gómez-Llera, G; PIN, R. (1996), *Dirigir es Educar. El Gobierno de la Organización y el Desarrollo de sus Recursos Directivos*. Primera edición. Bogotá: MacGraw-Hill.
21. Gómez Buendía, H., (1998). *Educación. La Agenda del Siglo XXI. Hacia un Desarrollo Humano*. Bogotá: PNUD y TM Editores.
22. Grig Cooper, M. (1994), *Auditoría de Gestión*. Barcelona: Folio.
23. Grouard, B. & Meston, F. (1996). *Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa*. México: Alfaomega.
24. Hacon, R. Comp. (1978) "Pertenencia al Grupo y Proceso de Aprendizaje".
25. Guichiani, G. (1974). *Organization et Gestion*. Moscou: Progrés.
26. Guerin, Wils Le L. (1992), *Planeación Estratégica*. Bogotá: Legis.
27. Hellriegel, J.; Slocum, J. (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thomson Learning.
28. Heyel, C. (1984). *Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas*. Barcelona: Grijalbo.
29. Jarrosson, B. (1994). *La Dirección Estratégica y su Filosofía*. Bogotá: Deusto, Bogotá.
30. Kao, J. (1997). *Jamming, El Arte y la Disciplina de la Creatividad en los Negocios*. Bogotá: Norma.
31. Kast, F. & Rosenzweig. (1986). *Administración en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
32. Kagono; Nonaka; Sakakibara & Okumara. (1994). *Estrategia y Organización*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
33. Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento. Del Profesional con Talento al Talento Organizativo*. Primera edición. Madrid: Prentice-Hall.
34. Jerome, W. (1976). *El Control Directivo*. Barcelona. Madrid: Labor.
35. Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
36. Lorino P. (1993). *El Control de Gestión Estratégico*. Barcelona: Marcondo.
37. Luthans, F. (1980). *Introducción a la Administración. Enfoque de Contingencias*. México: MacGraw-Hill, México.
38. Nadler, D. (1977). *La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional* Massachusetts, USA: Fondo Educativo Interamericano.
39. Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1986). *Reinventar la Empresa*. Barcelona: Folio.
40. Martínez. M. (1993). *El Paradigma Emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. Primera edición. Barcelona: Gedisa.
41. Mayo, A; Lank, E. (2000). *Las Organizaciones que Aprenden*. Barcelona: Gestión 2000.

42. Meyer, J. (1973). *El control de Gestión*. Barcelona: Oikos.
43. Mintzberg H., Quinn, J. B. & Voyer J. (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana,
44. Miranda, J. (1998). *Gestión de Proyectos*. Bogotá: MM editores.
45. Octave, G. (1973). *La Empresa Creadora*. Madrid: Editorial Asociación para el progreso de la dirección.
46. Porter, M. (1998), *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Editorial CECSA.
47. Pozo Navarro, F. (1976). *La Dirección por Sistemas*. México: Limusa.
48. Reddin, B. (1989). *Gerencia por Resultados. Una Organización en Función de Metas Concretas*. Bogotá: Legis.
49. Rose, W. (1968). *Control de Gestión*. México: Diana.
50. Simón, H. (1972). *El Comportamiento Administrativo. Estudio de Los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa*. Madrid: Aguilar.
51. Sisk, H. & Sverdlik, M. (1976). *Administración y Gerencia de Empresas*. Cincinnati, USA. South – Western Pub.
52. Stainer, G. (1979). *Planificación de la Alta Dirección*. Barcelona: Universidad de Navarra.
53. Sumant, D. (1990), *Ingeniería y Administración de la Productividad*. México: McGraw-Hill.
54. Sutton, R. (2002). *11 Ideas Insólitas que Funcionan*. Barcelona: Vergara.
55. Tapscott, D. & Caston, A. (1995). *Cambio de paradigmas empresariales*. Bogotá: McGraw-Hill.
56. Tissen, A. & Lekanne, F. (2000). *El Valor del Conocimiento. Para Aumentar el Rendimiento en las Empresas*. Madrid: Prentice Hall.
57. Vaill, P. (1982). The Purposing of High – Performing Systems. Citado por Mintzberg, H. Quinn, J. Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice-Hall.
58. Valero; Vicente, & Lucas Tomás, J. L. (1.991). *Política de Empresa*. Madrid: Universidad de Navarra.
59. Werther, W. & Davis, K. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.