

## **Elementos fundamentales a tener en cuenta en la administración y elaboración de estrategias.**

**Autores: MSc. Rebeca Milenys Jaquinet espinosa  
Dr. Roberto Argelio Frías Jiménez  
Dra. Irene Smith Alayón  
MSc. Mahé González Arias**

### **Introducción:**

En el mundo empresarial de hoy la diferenciación entre las organizaciones reside fundamentalmente en los valores intangibles que posee y que perciben de manera diferente los clientes.

Resulta de vital importancia el concebir estos elementos desde el mismo momento en que el protagonismo de la administración guía a su colectivo en la elaboración de sus estrategias.

Al conformar las estrategias empresariales para un objetivo determinado debe tenerse en cuenta el tratamiento a diversos conceptos y aspectos teóricos que de obviarlos, podría traer graves errores que repercuten en el éxito de la empresa como tal.

Actualmente en las empresas persisten dificultades relacionadas con la forma en que dirigen nuestros jefes. En ocasiones las deficiencias son consecuencias de un desconocimiento de las teorías en las que se basan las actividades que desempeñan además de poner en práctica las alternativas o soluciones adecuadas a los problemas que se presentan.

El diseño e implementación de las estrategias en las empresas turísticas no siempre se corresponde con la misión declarada y la administración no siempre trabaja de forma correcta con los clientes internos de la empresa que está en el factor humano, determinante en el desarrollo adecuado de la organización.

### **Desarrollo:**

**La administración. El ciclo administrativo y las funciones de administración.**

**La administración** es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.

Esta se ha dado a llamar “el arte de hacer las cosas a través de la gente”. Los administradores logran objetivos organizacionales disponiendo que otros realicen cualesquiera labores que se consideren necesarias, no realizando las labores por sí mismos. La administración es eso y mucho más, por ello no puede aceptarse ninguna definición en forma universal.

Existen diferentes autores y estudiosos de la administración que exponen conceptos en los que se reflejan aspectos comunes y también aspectos en los que difieren:

“Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.” **James Stoner.**

“Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de los seres humanos y otros recursos.”

**Ferry Frankly.**

“Es el arte de hacer las cosas a través de la gente, los administradores logran objetivos organizacionales disponiendo que otros realicen cualesquiera labores; y no realizándolas por sí mismos.” **Mary Parker.**

“Acción y efecto de administrar. Conjunto de órganos que desarrolla una actividad ejecutiva.” **Diccionario Océano de la Lengua Española.**

De manera general tienden a confundirse los conceptos administración, gestión y dirección. Puede estar este hecho relacionado con las traducciones realizadas en este sentido de la bibliografía en otros idiomas. Pero puede asegurarse que los tres términos no poseen el mismo significado.

“El proceso emprendido por uno o más individuos coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera, trabajando solo no podría alcanzar.” **Arely Caro.**

La administración tiene cuatro funciones: planeación, control, organización y dirección.

**La planeación** implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan en mejor procedimiento para obtenerlos.

La responsabilidad en la planeación varía considerablemente en la práctica. Las organizaciones de gran tamaño suelen tener un equipo centralizado o descentralizado de profesionales de la planeación, en tanto que en las organizaciones de menor tamaño un comité de ejecutivos e incluso de administradores, junto con unos cuantos empleados de importancia son quienes se reúnen para desarrollar los planes. Además, la junta de directores a veces juega un papel muy activo en el planteamiento de las metas estratégicas y en la planeación.

En fin sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, puede que no tengan siquiera la idea clara de lo qué organizar. Sin un plan no pueden dirigir y tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

**El control** es determinar qué se está realizando, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. El control puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

El control consta de elementos esenciales:

- establecer normas de desempeño
- medir el desempeño actual
- comparar este desempeño con las normas establecidas
- si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas. Mediante la función de control, el administrador mantiene la organización en la vía más correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

**La organización** es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.

**La organización tiene diferentes funciones como:**

-La identificación y la clasificación de las actividades requeridas.

-La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

-La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos y, la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional.

De esta forma los administradores lograrán adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, proceso que se denomina diseño organizacional.

La función de **dirección** es la habilidad para alcanzar determinados objetivos y para canalizar sus actividades en forma apropiada para alcanzar los mismos objetivos.

**Dirigir** implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

**La dirección** es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

Si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor. Las relaciones entre las funciones de dirección en cualquier empresa están interrelacionadas constituyendo un proceso en el cual pueden darse de forma simultánea más de una función.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. En un proceso siempre hay una entrada y una salida modificada con respecto a las características de la entrada al proceso.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas se interrelacionan y forman un proceso integral.

## **Variables que influyen en el éxito de la administración: motivación, clima laboral, satisfacción, liderazgo, comunicación.**

Para hacer referencia al tema relacionado con las variables que influyen en el desarrollo de la administración y en el éxito que esta logre, primeramente hay que hacer un paréntesis con el concepto de éxito como un resultado feliz, acertado, eficaz de un negocio, actuación, obra, etc.

Psicológicamente la vivencia del éxito ha de tener cuatro elementos esenciales:

1. Posibilidad de definir por uno mismo los objetivos a alcanzar.
2. Relación de los objetivos con las propias necesidades, capacidades y valores de cada cual.
3. Posibilidad de definir por uno mismo la forma de conseguir los objetivos.
4. La consecución de los objetivos ha de suponer un nivel de aspiración realista que represente un reto, y que requiere poner a prueba capacidades hasta entonces no desarrolladas por las persona.

Para que un grupo pueda llamarse exitoso debe tener las siguientes características:

1. Atmósfera agradable e informal.
2. Amplias discusiones relativas a la tarea.
3. Atendimiento y dedicación a la tarea por parte de los miembros del grupo.
4. Estímulo a las ideas creativas: escucha atenta.
5. Desacuerdo constructivo y solución a tareas.
6. Se llega a las decisiones en consenso y rara vez por simple voto mayoritario.
7. Críticas frecuentes, honradas y hostilidad, pocos ataques personales.
8. Libre expresión de sentimiento y de ideas.
9. Asignación no ambigua de tareas cuando se emprende la acción.
10. Liderato sin dominio y que posiblemente cambie con la naturaleza de la tarea.
11. Autoconciencia entre los miembros con relación a las operaciones del grupo.

## **Variables que influyen en el éxito de la Administración:**

### **Clima laboral u organizacional:**

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización, entidad, o compañía. El clima no se ve ni se toca pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, este rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. Cada organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, así como también a alejar a aquellos que no sean compatibles con este. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima de la organización. Un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos deberán darse cuenta que el medio forma parte de lo activo de la empresa, y por ende valorarlo. Una exagerada disciplina o demasiadas presiones al personal pueden lograr un buen servicio a corto plazo, pero implica un costo a largo plazo a cargo de reactivo llamado clima. Una organización administrada así pronto padecerá la falta de activo.

El clima laboral, unido a una alta motivación de los empleados, puede definir los estilos de liderazgo de la empresa, clarificar los objetivos organizacionales. Uno de los temas centrales para todas las empresas, y en

especial para las que desarrollan sus actividades en la nueva economía, es facilitar el buen clima laboral. Este concepto, sin embargo, presenta en numerosas ocasiones muchos malentendidos. El clima laboral se identifica en muchas ocasiones con los de moral organizacional o incluso con las actitudes positivas del personal. Pese a que estos conceptos están íntimamente ligados, la identificación no es del todo correcta.

El clima organizacional está representado por el conjunto de factores que se dan en un entorno de trabajo utilizando como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, pág 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

#### **Motivación:**

La motivación es la exaltación, la incitación, la estimulación, por un motivo determinado. Puede llegar a través de la comunicación de forma afectiva.

Para las personas la motivación abarca los impulsos conscientes e inconscientes que conllevan a realizar una acción. Psicológicamente la motivación está estructurada por una sistema de niveles: el primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y el nivel secundario referente a las necesidades sociales, como el éxito, los logros, o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Muchas veces, y sobre todo en los sectores económicos se ve muy ligada la motivación con el interés financiero, aunque no siempre es así, puesto que con una adecuada dirección, y un clima laboral favorable, la motivación puede engendrar diversas satisfacciones.

La motivación es una de las herramientas más recomendadas en la actualidad debido a que se cree firmemente que al incentivar al individuo se pueden lograr resultados sorprendentes.

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (Solana, Ricardo F, 1993. pág. 208)

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”(Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R, 1996. Pág. 484)

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

“Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”(Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. 1999. pág. 501)

Frederick Herzberg (1999) dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo". Jones (1998) señala ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto". Kelly (1999) afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. Dessler (1998) lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades". Stephen Robbins (1996) define motivación como: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Todos estos autores coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Puede decirse entonces que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

La motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc. Tiene una estrecha dependencia relación con el ambiente o clima organizacional, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivo de las motivaciones, podemos llamar empleados motivados a aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

## **Liderazgo:**

El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean.

Los tiempos actuales requieren de diferentes perfiles de liderazgo según las distintas esferas del quehacer humano. De la misma forma que se requiere de un nuevo liderazgo político, educativo y científico, también es necesario un liderazgo novedoso en el campo de la gestión de empresas turísticas.

Todo líder debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita; así como utilizar variadas formas de expresión, pues es la comunicación uno de sus principales accesos para llegar a los trabajadores subordinados y clientes internos.

Es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos.

Sin liderazgo, la organización es solo un conjunto de personas y máquinas.

No todos los líderes son administradores, ni todos los administradores son líderes.

Se pueden clasificar en: líderes orientados a los empleados y líderes orientados a la producción, donde los primeros están asociados a mejor productividad de grupo y mayor satisfacción laboral.

El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo. Pues, el liderazgo incluye a otras personas, los subordinados o seguidores, y otorga la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas. No se pueden confundir los conceptos de liderazgo y administración, una persona puede ser un administrador efectivo, pero carecer de las habilidades motivacionales de un líder. Pero cualquiera que aspira a ser un administrador eficaz también debe hacer un esfuerzo consciente para practicar y desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Los líderes también se clasifican en formales, informales e ideales. El formal es aquel designado o elegido y los informales surgen de manera gradual conforme interactúan los miembros del grupo. Desempeñan, los primeros, el papel de dirigir actividades, y los segundos, el papel de formar y conservar al grupo. El líder ideal desempeña ambos papeles permitiendo al grupo funcionar con un alto grado de efectividad.

Los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Las técnicas son los conocimientos y actitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, las humanas son la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo y las conceptuales son la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones. La habilidad conceptual tiene que ver con

las ideas, mientras la habilidad humana se interesa por la gente como la técnica lo hace con las cosas.

### **Comunicación:**

La comunicación es uno de los aspectos más importantes de la forma individual del ser social, y mediante su estudio es posible hallar el vínculo de lo social y lo individual en las relaciones humanas que establece el hombre con el mundo circundante. A medida que avanzan los años ha ido incrementándose su significación, sobre ella gira la vida motivacional del ser humano.

La comunicación, es por tanto, la realización de todo un sistema de relaciones humanas en diferentes niveles. “Es un modo de realización de todo un sistema de relaciones sociales que tiene lugar a través de los contactos directos e indirectos de las personalidades y los grupos en el proceso de su actividad social.” (Colectivo de autores, 1987, pág. 172)

La comunicación no se entiende únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; **“la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar”**. Puyal, E. (2001, pág. 2), y constituye, por lo tanto el sustrato básico de la vida. Mas, en el caso de los seres humanos este aspecto configura una condición especial que otorga posibilidades excepcionales, y desempeña el eje central de la vida motivacional del ser humano y un papel fundamental en el desarrollo del hombre como sujeto integral de su comportamiento.

La comunicación es el proceso social más importante que forma “comunidad laboral” no simplemente en cuanto a una cultura compartida, sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y empresariales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización, (Valle Florez, Mónica María (2003, pág. 5)

La comunicación debe ser concebida como vector estratégico y “sistema nervioso central” de la empresa, que no es un elemento aislado ni puntual de ésta, sino que es un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes, lo que se refleja en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el Desarrollo Organizacional. Valle Florez, Mónica María (2003, pág.5), y la eficiencia de toda organización empresarial gira alrededor de la buena comunicación interna, la flexibilidad, la creatividad y el compromiso psicológico de sus miembros, (Shein, Edgar (1980, pág. 342)

La comunicación está dirigida a alcanzar la magnitud de funcionar como mecanismo fundamental para la interiorización de conocimientos, la incorporación de habilidades, el perfeccionamiento de las empresas y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Poole, Putnam y Seibold (1997, pág. 263).

El proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Las comunicaciones orales, las escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores

pueden efectuar sus funciones gerenciales solo interactuando y comunicándose con los demás. (Stoner, J., 1989, pág. 567).

Según Greenbaum (1971-1972), la comunicación organizacional incluye el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización donde separa las comunicaciones internas y las externas y considera el papel de la comunicación como de coordinación (de los objetivos personales y de la organización) así como de las actividades que generan problemas.

Haney (1973) define la comunicación organizacional como “la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están relacionadas independientemente”. Hebert A. Simon (1972) percibe la comunicación como el proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro. Es evidente que no puede existir organización sin comunicación, porque en este caso no hay posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo.

Todas estas definiciones reflejan que la comunicación es un elemento esencial, es el corazón del funcionamiento de cualquier tipo de empresa incluyendo las empresas turísticas hoteleras, así como de su inserción en el medio ambiente. A través de ella fluye la información entre los diversos componentes dentro y fuera de la organización y todo sucede de forma más armónica.

### **Satisfacción:**

La satisfacción es un elemento fundamental para un desarrollo adecuado en la empresa pues garantiza casi en su totalidad el buen desempeño de los trabajadores en sus tareas asignadas. En esto influye la comunicación, por ejemplo un jefe debe hacerle saber a un trabajador cuando este ha hecho mal su trabajo, pero también, en la correcta medida, debe señalarle si ha tenido un buen desempeño, lo cual sería satisfactorio. La motivación y el clima laboral también son parte fundamental del camino a la satisfacción.

Es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y de las intenciones en el comportamiento.

Cuando los trabajadores se incorporan a una organización llevan cada uno de ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí para formar las expectativas del trabajo.

Como un conjunto de sentimientos, la satisfacción en el trabajo es dinámica. Los gerentes no pueden establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción ahora, y después desatender ese renglón durante varios años.

La satisfacción se ha definido como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Los empleos requieren interacciones con compañeros y jefes, seguir los estándares y las políticas de la organización, cumplir con las normas de rendimiento, vivir en condiciones laborales que suelen distar de lo ideal, etc. ¿Cómo se mide? Los dos enfoques más usados son: la calificación que es la suma de una serie de aspectos del empleo. El primero consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, ejemplo: ¿qué tan satisfecho está con su trabajo? El segundo es más complejo, identifica los elementos

medulares de un empleo y pide la opinión del empleado en cuanto a cada uno de ellos: índole del trabajo, supervisión, sueldo, ascensos, relaciones entre los compañeros... Los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son: un trabajo que represente un desafío para la mente (de lo contrario surge el aburrimiento), las recompensas justas (ascensos, sueldos), las condiciones laborables adecuadas (temperatura, luz, ruido) y los buenos compañeros de trabajo.

La satisfacción repercute en la productividad, el ausentismo y la rotación de los empleados. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que estén a niveles más altos; la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa, a la vez de la recompensa ganada con la mejor productividad.

Es necesario que a la hora de seleccionar empleados se tenga en cuenta la compatibilidad de los valores del empleado con los de la empresa.

Importancia de la satisfacción:

- Logra tasas más bajas de rotación y de ausentismo.
- Prolonga la vida de los trabajadores
- Mejora la vida personal, repercutiendo favorablemente en todos los miembros de la sociedad.
- 

La satisfacción aumenta en el caso de los empleados cuyo trabajo reduce al mínimo su interacción con personas que tienen niveles más bajos que los de ellos, pues prefieren comunicarse con empleados de su mismo nivel. Los grupos grandes están asociados a menor satisfacción porque a mayor tamaño, menores son las oportunidades de participación e interacción social.

El tratamiento adecuado a las variables que se han mencionado con la gestión que en realidad recava cada uno de los procesos que ellas constituyen, ayudan a la consecución de los fines de las empresas recogidos en su estrategia.

## **Estrategia.**

El concepto estrategia fue utilizado primeramente en el ámbito militar. Según Helmuth Von Moltke, primer estratega conocido, que ganó la guerra austro prusiana plantea como su conclusión del concepto que hoy se estudia el siguiente: "La estrategia es el sentido común aplicado, y consiste en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta." (citado en: Gárciga, R., 1999)

La estrategia en la empresa es un campo joven de estudio. En EUA fue donde surgió el interés por tratar la estrategia empresarial. Esto ocurrió a finales de los años 50 y principios de los 60 dando respuesta a problemas de dirección de grandes empresas. En el mundo empresarial y específicamente en la empresa turística cada día cobra mayor importancia el diseño y tratamiento adecuado de la estrategia de la empresa. Esa es una sencilla y abarcadora razón para adentrarse en la evolución del concepto **estrategia**.

"El arte de la guerra, especialmente la planificación de los movimientos de tropas y barcos, etc., hacia unas posiciones favorables; plan de acción o política a seguir en los negocios, la política, etc." (**Oxford Pocket Dictionary**)

"La estrategia empresarial expresa el conjunto de ideas, técnicas, etc., que pueden utilizarse para desempeñar la función empresarial en su nivel más global e integrador en la actualidad y en el futuro." (**Grimá, J. y M. Tena, 1991**)

"La estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión." (**Stoner, J., 1995**)

“La estrategia son programas de acción generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización.” **(Koontz, H. y H. Wehrich, 1984)**

“La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico.” **(Menguzzato y Renau, 1984)**

“La estrategia, cualquiera que sea su definición, es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.” **(Gárciga, R. J., 1999)**

Indiscutiblemente la estrategia influye en el éxito empresarial. Para que una empresa tenga lo que se ha llamado éxito debe poseer una estrategia con las siguientes características: estar diseñada con solidez e implantada de manera eficaz.

Según Robert M. Grant (1995) existen elementos cruciales para que una estrategia pueda considerarse de éxito:

1. Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.
2. Profundo conocimiento del entorno competitivo.
3. Valoración objetiva de los recursos.
4. Implantación eficaz.

Es necesario aclarar que una estrategia bien elaborada no garantiza que la empresa tenga éxito. Hay que saber aprovechar las oportunidades que están en el entorno empresarial, haberse preparado con anterioridad y no improvisar. El diseño de las estrategias está muy relacionado con las características de las personas que las elaboran. Esa tarea primordial de la vida empresarial tiene sus mayores responsables en los integrantes del ápice estratégico de la organización.

La estrategia empresarial siempre está vinculada a situaciones de primer orden para la empresa y no se realizan para un corto plazo, sino que trascienden el mediano y largo plazo.

Pueden distinguirse diferentes niveles al hablar de estrategia:

- Estrategia de nivel corporativo.
- Estrategia de unidad de negocios.
- Estrategia de nivel funcional.

Cada uno de estos niveles requiere un análisis diferente a la hora de elaborar la estrategia en sí lo que Stoner explica de forma fácil y amena en su libro Administración.

La estrategia empresarial permite el desempeño de tareas directivas que son básicas en el desarrollo de la organización.

- Es considerada la base de la toma de decisiones. Facilita dar coherencia a las decisiones de una organización.
- La estrategia es un medio de comunicación que también facilita la coordinación entre los miembros de la organización.
- Quizás cuando se hable de estrategia todos de una forma u otra nos reflejemos la misión y la visión de la empresa y ese reflejo encierra la

otra tarea que facilita la estrategia empresarial al verla realmente como una meta.

### **Dirección Estratégica y Planificación Estratégica.**

Popularmente se utilizan los términos Dirección Estratégica y Planificación Estratégica para denominar las mismas acciones, o situaciones. Pero en realidad el encuentro es con dos conceptos diferentes pero que sí están muy estrechamente vinculados.

La **Dirección Estratégica** es una alternativa válida para dar respuesta a las nuevas exigencias de los actuales problemas empresariales. Esto no quiere decir que la Dirección estratégica es la varita mágica que da solución a todos los problemas y que por lo tanto es la encargada de hacer los milagros en el mundo empresarial de hoy. Es un nuevo enfoque del management. Pero un enfoque “que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa, para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.” (Menguzato, 1989)

El objeto de la Dirección Estratégica lo constituyen la empresa, su entorno y las relaciones que ella establece. Resulta el marco donde se toman las decisiones estratégicas de la empresa. La Dirección Estratégica es un sistema del management y cumple las funciones de este: planificación, organización, liderazgo y control.

En el desarrollo de la Dirección Estratégica se realza la importancia que posee el factor humano en el mundo empresarial. Es él quien implementa lo planificado y realiza los aportes para el logro del éxito del sistema de Dirección Estratégica.

Ahora bien, ¿qué es entonces la Planificación Estratégica? Es dentro de la cual se muestra el sentido de la estrategia. Representa un progreso con relación a anteriores formas de planificación a largo plazo. Las ideas que la sostienen están vinculadas con el análisis del entorno de la empresa, con el papel decisivo de la alta dirección quien es la responsable de definir y hacer cumplir la misión de su organización.

En la literatura relacionada con el tema que ocupa, se hace referencia a las limitaciones de la Planificación Estratégica y un primer señalamiento aborda que la misma solo realiza un enfrentamiento parcial a los reales y vitales problemas de la empresa. Igualmente se señala que el énfasis mayor es en el diseño o formulación de la estrategia, el resto del proceso se da por sentado. Se subrayan mucho las características positivas de la empresa dejando un poco al lado sus debilidades. Otra limitación se constata a la hora de realizar el análisis del entorno: generalmente se analizan los aspectos económicos y tecnológicos pero se obvian los vinculados con las variables psicosociopolíticas.

### **Ventajas de la Planificación Estratégica.**

1. Existe una dirección de hacia donde deben integrarse los esfuerzos empresariales.
2. Se obliga a la alta dirección a tener un sentido del tiempo al enmarcar el logro de los objetivos en un marco temporal.
3. El diseño de alternativas estratégicas da mayor flexibilidad a la hora de enfrentar los cambios.
4. Reduce la posibilidad de errores.

5. Se identifican con mayor claridad las oportunidades.
6. Existe mayor participación y compromiso.
7. Es un ejercicio de reflexión para los miembros de la dirección de la empresa y para todos los miembros que se integran a la planificación estratégica.

Existen otras ventajas pero se ha hecho referencia solamente a algunas y debe señalarse que la numeración no indica orden de importancia.

**Principales peligros a los que podemos enfrentarnos al implementar la Planificación Estratégica según Rogelio Gárciga.** (En Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. 1999)

1. Apreciación inadecuada de la competencia.
2. Falta de flexibilidad a los cambios del entorno.
3. Exceso de burocratización.
4. Vinculación tardía de áreas funcionales en el diseño estratégico.
5. Excesivo apego a los métodos formales.
6. Considerar la planificación estratégica un asunto de especialistas.

La Planificación Estratégica es solamente tarea fundamental dentro de una de las fases del proceso de Dirección Estratégica.

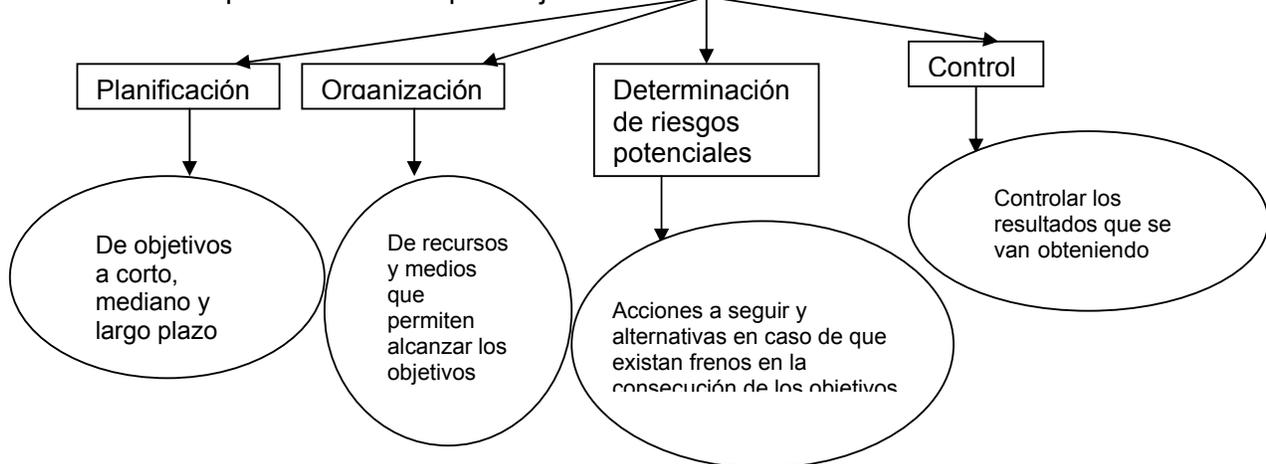
La Dirección Estratégica tiene como propósito, abarcar todo el problema estratégico de la empresa en cuestión.

### La Dirección por Objetivos

La Dirección por Objetivos es un enfoque administrativo donde se hace necesario identificar de forma clara y precisa los objetivos en los cuales está centrado este sistema y utilizar un proceso realista para alcanzar los resultados deseados realizando una evaluación medible de los mismos.

La administración por objetivos es un enfoque que fue planteado por primera vez por Peter Drucker en 1954 al ser editado su libro The practice of management. Comprende un conjunto de procedimientos que ayudan desde el establecimiento de metas hasta la evaluación del desempeño. Su esencia la constituyen los **objetivos** y se caracteriza por la participación de todos los miembros de la organización desde los altos directivos hasta los equipos de trabajo a todos los niveles de la misma.

El enfoque de Dirección por Objetivos como **función** encierra:



El enfoque total de la administración por objetivos incluye:

- Pronóstico del ambiente externo e interno de la empresa.
- Desarrollo de una jerarquía y una cadena de propósitos que van desde la determinación del propósito y la misión de la empresa, hasta el establecimiento de objetivos en toda la organización, incluyendo el nivel inferior.
- Preparación de un plan estratégico que se convierta en la base de los planes a corto y mediano plazos.
- Énfasis en el establecimiento de objetivos verificables.
- Desarrollo de planes de acción para lograr los objetivos, coordinación de tareas, determinación de la estructura de la organización, autoridad, responsabilidad y roles para los puestos individuales.
- Creación de una organización flexible y dinámica que responda a los cambios en el medio ambiente.
- Integración de la DPO con un sistema de recursos humanos que se ocupe de determinar las necesidades de los trabajadores clientes internos, y de la selección, evaluación, compensación y desarrollo de los directivos.
- Creación de un ambiente de comunicación abierta que facilite un liderazgo eficaz, la motivación laboral y el compromiso con los resultados que se acuerden.
- Comparación del desempeño con los objetivos verificables.
- Combinación de la DPO con el desarrollo organizacional desarrollando una filosofía de la administración que aproveche el potencial de los individuos.

### **Modelos de etapas para la implantación de la DPO.**

Existen diferentes autores que recomiendan un modelo secuencial que contiene en sí cuatro etapas para poder implementar la DPO.

**Primera etapa:** Se trata de la preparación de la empresa u organización para el cambio que constituye la implementación del nuevo enfoque administrativo. Hay que señalar la importancia de que los trabajadores perciban la participación plena de la alta dirección en la implementación del nuevo enfoque.

**Segunda etapa:** Se establecen las metas u objetivos y se concilian entre los miembros de la organización incluyendo todos los niveles de la organización. Al concluir esta etapa deben estar bien concebidos los objetivos los cuales deben a su vez influir en el mejoramiento del proceso de planeación de la empresa.

**Tercera etapa:** Se integran al proceso todos los subsistemas y procesos de la empresa que pueden ser afectados por la planeación que se ha hecho.

**Cuarta etapa:** Es denominada "integración madura de sistema". Aquí se integra el sistema financiero de la empresa u organización.

### **Aspectos a tener en cuenta para que se logre una adecuada implementación de la DPO:**

1. La planeación debe realizarse cuidadosamente.
2. Todos los participantes deben estar preparados para el cambio que implica esta implementación.

3. Los implicados necesitan pautas para poder establecer las metas u objetivos.
  4. La red de objetivos debe ser comprensible para todos los miembros de la organización.
  5. El logro de los objetivos no es directamente proporcional al desempeño de cada uno de los miembros de la organización.
  6. La perspectiva temporal de los objetivos no debe descuidarse.
  7. Vincularse con un sistema de incentivos directamente, puede tener efectos secundarios negativos.
  8. El sistema debe controlarse y al principio ser sencillo.
  9. Los objetivos generales que se diseñan por parte de la alta dirección de la organización deben ser comunicados y conciliados con los niveles inferiores.
  10. La productividad administrativa necesita medirse.
  11. Hay que atender la existencia de un clima organizacional adecuado.
  12. La alta dirección debe estar comprometida con la DPO.
- La DPO en las empresas turísticas complementa la implementación de la Dirección Estratégica en dichas organizaciones. No debe verse como un eslabón aislado de la Dirección Estratégica y la Planeación Estratégica.

### La misión y las áreas de resultado claves.

De forma general la mayoría de los modelos de planificación de estrategias que existen en la actualidad poseen un aspecto en común: La elaboración de la misión. Y esa decisión es muy fácil de entender cuando se conoce qué significa la palabra misión dentro de una planificación estratégica de la empresa.

**Misión:** objetivo supremo de la empresa. Expresa su razón de ser. Es el objetivo que distingue a una empresa de otra. Es la expresión general de lo que quiere ser la empresa. Está determinada por los valores y las creencias que prevalecen en la empresa. Es el resultado de la cultura de la empresa.

En la elaboración de la misión de la empresa deben cumplimentarse los siguientes requisitos:

1. La misión tiene que ser motivante, atractiva. Debe encerrar en ella una imagen de futuro de la organización y de éxito.
2. Tiene que ser lo suficientemente amplia como para abarcar diferentes opciones para los clientes de la organización (internos y externos).
3. Debe ser un objetivo duradero en el tiempo lo que no significa que no pueda cambiarse y si es necesario una redefinición del negocio, no se haga.
4. Debe ser expresada de forma concreta de forma tal que pueda ser entendible por todos.

Existen algunas preguntas que pueden ayudar a la elaboración de la misión cuando se reúne el equipo de trabajo y reflexiona al respecto.

- ¿Quiénes son y deben ser los clientes de la organización?
- Cuáles son los productos que distinguen a la organización y cuáles deberían ser?
- ¿Cuáles son nuestros mercados?

Las preguntas anteriores apuntan un requerimiento de la misión. En su confección es necesario tener en cuenta tres aspectos: **clientes, productos y mercados.**

#### **Áreas de resultado claves.**

Al hablar de áreas de resultado clave en un modelo de planificación estratégica nos referimos a las unidades de acción estratégica de la empresa. Se trata entonces de resumir las actividades fundamentales y distintivas de cada una de las organizaciones.

Cada unidad estratégica es un conjunto de actividades, negocios o direcciones estratégicas para las cuales es posible definir una estrategia que además se diferencie de la estrategia formulada para otro grupo de actividades fundamentales de la empresa.

Según Menguzato (1995) al definir el concepto de unidad estratégica hay que detenerse en tres dimensiones:

- En las empresas existe una posición competitiva en cada una de las actividades fundamentales que realiza.
- Cada actividad plantea una situación de decisión y acción diferente debido a que cada una de ellas se desarrolla en un entorno competitivo diferente y que por lo tanto requieren de competencias distintas.
- Es posible agrupar las actividades de forma tal que se puedan aprovechar las sinergias existentes entre ellas.

En el momento de definir las unidades estratégicas de la organización deben tenerse en cuenta aspectos fundamentales: clientes, necesidad satisfecha por el producto o servicio que se oferta y la tecnología que utiliza la empresa para satisfacer dichas necesidades. También no deben olvidarse las exigencias del mercado y las características del producto que se oferta.

Las unidades estratégicas no deben confundirse con las unidades organizativas de la empresa. Las unidades de acción estratégicas no son las áreas en las cuales se divide la organización. Cuando se definen las unidades de acción estratégicas de la empresa se suele ir a los extremos: o se nombran muchas unidades y se cae en una excesiva segmentación, o se agrupan en muy pocas unidades tratando de realizar una segmentación excesivamente global.

La determinación de las unidades estratégicas es considerada una de las partes más difíciles de vencer cuando se está diseñando la estrategia de una empresa.

#### **Los objetivos estratégicos.**

Cuando se habla de objetivo, la representación que poseen muchas personas es una meta, un fin de una carrera, entre otras.

Del concepto objetivo existen muchas definiciones:

- Posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar. (Richards, 1978)
- Los fines hacia los cuales se orienta una organización. (Koontz, H. y C. O'Donnell, 1973)
- Una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos. (Ansoff, 1976)
- Un resultado que se desea lograr. (Byars, 1984)

- Las metas que son fijadas por una organización hacia las cuales se canalizan los recursos. (Stoner, J. y C. Wankel, 1995)
- El resultado que se desea alcanzar, una guía para la acción. (Granger, C., 1964)

En todos los conceptos se expresa de una u otra forma los términos a los que se hicieron alusión en el primer momento de este escrito.

Lo que sí es importante que al elaborar los objetivos estratégicos de la empresa hay que tener presente sus características: Deben ser tangibles, medibles, alcanzables y estables. Cuando no se cumplen estas características dejan de ser un fin o meta motivante para los que tienen que alcanzarla. Igualmente, solo en su confección pueden alcanzarse estas características al cumplimentar los principios fundamentales que rigen la planificación de los objetivos que están encerrados en la participación de los miembros de la empresa, la precisión con la cual se elaboren los objetivos, la integración del sistema de objetivos que se conforme y el realismo con que se haga el trabajo.

Los objetivos dentro de la empresa poseen diferentes funciones:

- En la empresa guían, incitan y coordinan las diferentes acciones que se realizan en ella.
- Constituyen la base que facilita la evaluación y control de los resultados que se obtienen.
- Motivan a los miembros de la empresa no solo al trabajo en sí sino también al conocimiento de sus metas, su entendimiento y su aceptación.
- Apoyan la imagen de la empresa hacia su entorno, dando a conocer cuáles son sus intenciones.

#### **Niveles de los Objetivos:**

Los diferentes autores estudiosos del tema se refieren teóricamente a tres niveles de los objetivos en la empresa:

**1. Objetivo supremo o misión:** Es una expresión general de lo que quiere ser la empresa. Resultado de la cultura de la empresa.

**2. Objetivos generales:** Expresan las metas globales de la empresa. Están relacionados con el entorno de la empresa y con características propias de ella, pero sobre todo se vinculan a la evolución futura de la empresa viendo junto a este aspecto, las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno en el que se desarrolla. Como se grafica en la figura donde se reflejan los niveles de objetivos, cuando se conforman los objetivos generales hay que partir del análisis de su relación con la misión de la empresa.

**3. Objetivos operacionales:** Se fijan a todos los niveles de decisión, en todas las áreas de la empresa. Se derivan de los objetivos generales y conforman el sistema de objetivos de la empresa junto a ellos. Los objetivos operacionales son los que permiten el alcance de los objetivos generales.

Entre los objetivos de la empresa en ocasiones pueden existir conflictos. Cuando esto ocurre estamos ante objetivos que no son compatibles ni complementarios. Para dar soluciones a los conflictos existentes entre los objetivos de la empresa pueden utilizarse diferentes procedimientos: métodos aproximados y análisis de objetivos.

Los objetivos de la empresa deben ser consensuados entre los diferentes niveles de la misma. No debe perderse de vista el hecho de que no todos los

objetivos tienen el mismo significado por lo cual deben ser coordinados en la empresa tanto vertical como horizontalmente. Pueden elaborarse objetivos cuantitativos y cualitativos; lo importante es que puedan ser medibles, claros y verificables.

La elaboración de los objetivos empresariales siempre debe realizarse después de contar con un diagnóstico de la organización y antes de trazar las estrategias a largo y mediano plazos de la misma.

### **Diagnóstico de la organización.**

El punto de partida de la elaboración de cualquier estrategia empresarial o del modelo de planificación estratégica que use una empresa en particular debe ser el diagnóstico estratégico de la organización donde se incluyen tanto el análisis interno de la empresa como el análisis del entorno en el cual se desarrolla. En este punto no pueden omitirse el estudio de las variables de carácter sociopolítico y culturales del ambiente; y de los recursos, capacidades y potencial de la organización que intenta implementar la dirección estratégica o al menos la planificación estratégica.

Para la realización del diagnóstico de la organización es importante que se conozcan una serie de técnicas que permiten realizar este estudio con mayor profundidad.

A continuación se ofrecen un conjunto de técnicas que ayudan a concretar el propósito de contar con un buen diagnóstico de la empresa de forma tal que la conformación posterior de los objetivos y estrategias sea más precisa y en realidad estén relacionados con la solución de los problemas verdaderamente estratégicos.

La agrupación que se muestra es según la finalidad más general de las técnicas que se presentan.

Técnicas que permiten la generación de ideas:

- ❖ Tormenta de ideas
- ❖ Método interactivo
- ❖ Grupos nominales
- ❖ Delphi
- ❖ Campo de fuerzas

Técnicas que permiten la recopilación de información:

- ❖ Encuesta
- ❖ Entrevista
- ❖ Test
- ❖ Revisión de documentos
- ❖ Observación

Técnicas que permiten lograr consenso:

- ❖ Reducción de listado
- ❖ Votación ponderada

Técnicas que permiten la analizar y reflejar datos:

- ❖ Diagrama causa-efecto

- ❖ Pareto (20\*80)
- ❖ Histograma

Técnicas que pueden ser utilizadas en el diagnóstico interno:

- ❖ Análisis funcional
- ❖ Perfil estratégico de la empresa
- ❖ Análisis de los apalancamientos
- ❖ Cadena de valor
- ❖ Análisis de las competencias

Técnicas que pueden ser utilizadas en el diagnóstico externo:

- ❖ Métodos de previsión
- ❖ Métodos de prospectiva
- ❖ Método de escenarios

Existen un conjunto de matrices que facilitan la realización de análisis estratégicos.

- ❖ Matriz BCG
- ❖ Matriz de posición competitiva atractivo del sector o Matriz General Electric McKinsy
- ❖ Matriz DAFO
- ❖ Matriz importancia - percepción

### **Conclusiones:**

La administración está constantemente influyendo en la vida de los trabajadores de una empresa. De ella y de su poder de gestión, depende en gran medida el buen desarrollo de la organización.

El conocimiento actualizado y profundo de la teoría con respecto al tema, facilita la acertada conducción del factor humano quien es decisivo en el logro de los objetivos de la empresa.

### **Bibliografía:**

- Castresana, J. I. Y Blanco, A.(1992). Dirección Inteligente, Dirección Flexible. Editorial ESIC. Madrid. España.
- Claver Cortés, E., Gascó Gascó ,J. L., Llopis Taverner, J. (1996). Los Recursos Humanos en la Empresa: Un enfoque directivo. Segunda Edición. Editorial Civitas, S.A. Madrid. España. 1996.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1984). El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional.
- García Dihigo, Joaquín (2005). Metodología de la Investigación para las ciencias administrativas. 2da. ed. Matanzas: Imprenta Universidad Matanzas.

- Gárciga, R. J. (1999). Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Jaquinet Espinosa, R.M. (2002).Diseño e implementación de una metodología de evaluación del proceso de comunicación interna en el Hotel Horizontes “Los Delfines”.—Tesis de Maestría—Matanzas.
- Ramio, Ch. Y Ballart, X. (1993), Lecturas de Teoría de la Organización. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos. Vol. I Colección Lecturas. Serie Administración General. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid.
- Rodríguez Porras, J. M. (1994). El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto S.A. España.
- Salgado Velo, Jesús (1996). Comportamiento Organizacional. Escuela de negocios Caixavigo.
- Sexton, W. (1996) Teorías de la Organización. Editorial Trillas. México.
- Stoner, James A. Y Wankel, Ch. (1989). Administración. 3era. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Trelles, I. (2001). Comunicación Organizacional. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana. Cuba.
- Tyson S., Jackson, T. (1997) La esencia del Comportamiento Organizacional. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.