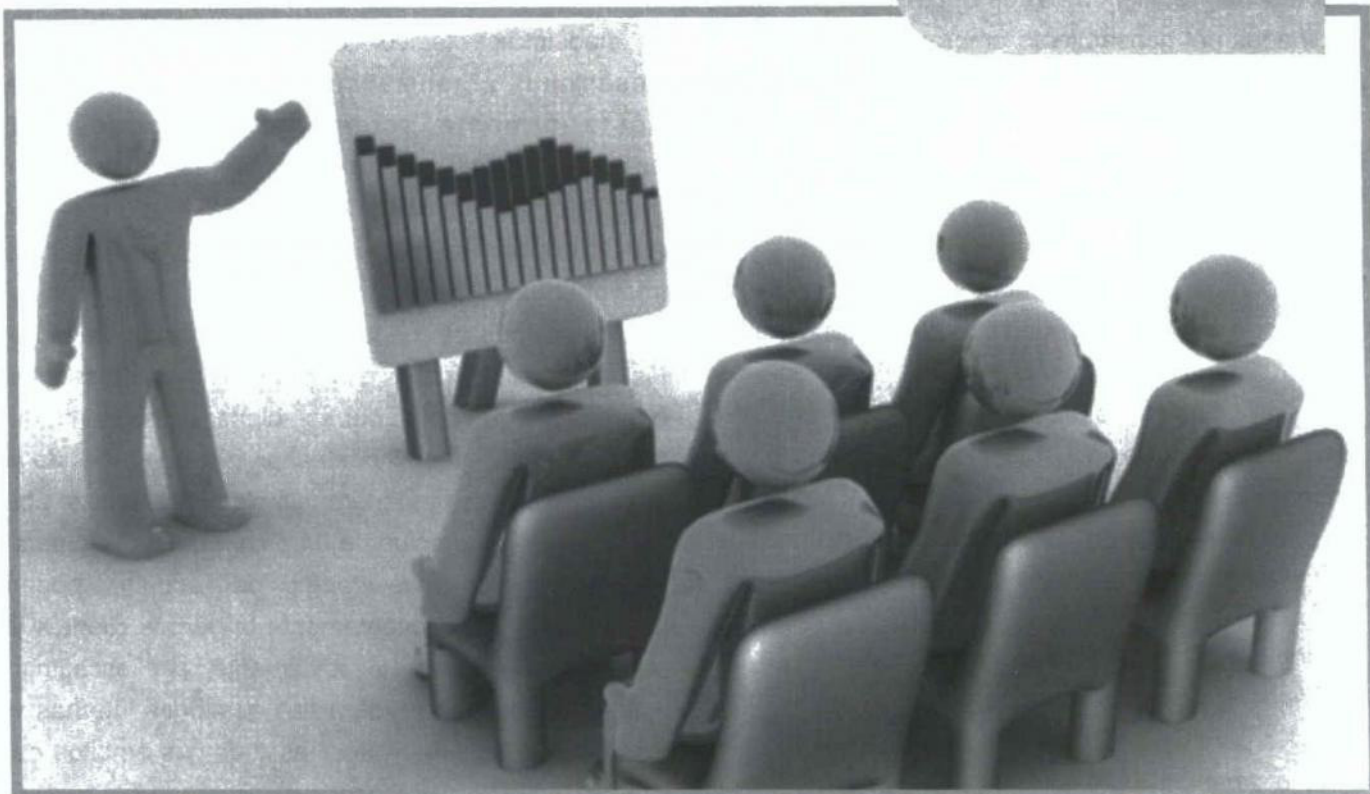


Diseño de un modelo de evolución, crecimiento y desarrollo estratégico organizacional

Artículo de Resultado de Investigación
Etapa Intermedia
Recibido: Noviembre 18 de 2010
Aprobado: Noviembre 30 de 2010

LUIS RAFAEL ANTOLINEZ CÁRDENAS

*Consultor, Asesor y Auditor Independiente
en Sistemas Integrales de Gestión
lrac79@hotmail.com*



RESUMEN: El modelo de evolución, crecimiento y desarrollo estratégico organizacional al cual se le ha otorgado el nombre como "la esfera", ha sido construido, desarrollado y diseñado con la firme intención de demostrar que las empresas u organizaciones y sus diferentes y múltiples estrategias administrativas han evolucionado significativamente a través del tiempo en cada uno de los ámbitos y que han sido implementadas y practicadas por las organizaciones actualmente, después de ser replanteados y reevaluados interna y externamente a través de metodologías, mecanismos y herramientas de análisis situacional, pueden cobrar literalmente vida donde aspectos como los clientes/usuarios y potenciales clientes/usuarios a demás de la Gestión del Talento Humano proyectado hacia la propiedad intelectual donde la concientización al cambio y la sensibilización individual y colectiva para romper con los viejos hábitos y paradigmas, cobran demasiada trascendencia como protagonistas vitales dentro de los modelos practicados por las empresas y por consiguiente desenvolverse y comportarse dinámicamente y con transparencia en un entorno altamente competitivo y cambiante, gracias a las facultades y propiedades de dinamismo organizacional, la cual es una características generadoras de valor agregado y de diferenciación empresarial.

PALABRAS CLAVE: Organización, competitividad, dinamismo organizacional, productividad, calidad.

1. INTRODUCCIÓN

A través de la historia, las organizaciones han recibido de manera correspondiente a sus pretensiones políticas de desarrollo y progreso, una serie de legados y nociones que han trascendido notablemente dentro del marco de una cultura empresarial, sirviendo estos legados y nociones originados del pensamiento empresarial de la mente brillante del hombre contemporáneo como Maslow, Ishikawa, Juran, Pareto, Demming, Fayol y etc. Se transforman en pilares de conocimientos y contribuyentes excepcionales que cobran muchísima importancia durante la formación evolutiva tradicional de la industria, convirtiéndose por supuesto en patrones o modelos estratégicos de referencia en el ámbito organizacional o empresarial llamándolo así para ser más específicos dentro del parámetro terminológico de la industria moderna, como bases fundamentales y filosóficas que soportan y abastecen de principios teóricos arraigados a la historia del mundo empresarial.

El hombre por naturaleza y obedeciendo a su pensamiento progresivo generado por su biología cognitiva percibida a través de sus sentidos dentro del entorno organizacional que lo rodea pero no lo limita, se encuentra en la facultad y la capacidad de extraer de este conjunto de legados, nociones, modelos y demás teorías hipotéticas, los conceptos claves e ideas relevantes estimadas como parámetros de referencia para generar y desarrollar nuevos o novedosas hipótesis o teorías revolucionarias que promueven la evolución progresiva de las organizaciones vanguardistas.

Es trascendental e igualmente importante que el hombre en su rol como protagonista del desarrollo de los nuevos principios teóricos y epicentro de la generación de la renovada ola de pensamientos

revolucionarios, sea lo suficientemente consiente y sensible para afrontar nuevos retos que pondrán a prueba sus facultades intelectuales y desafiará sus experiencias convencionales dentro de las organizaciones actuales, que rompen parcialmente con los esquemas y paradigmas establecidos de la industria tradicional.

El modelo estratégico de evolución, crecimiento y desarrollo organizacional que les revelaré posteriormente, contiene propiedades Y características similares a las diferentes metodologías, modelos, estrategias corporativas y administrativas de gestión organizacional adoptadas, implementadas y aplicadas por las empresas y organizaciones de todos los tiempos dependiendo a los intereses colectivos e individuales de las personas o empresas que optan por establecer un horizonte de desarrollo y progreso industrial propio, obedeciendo a sus convicciones de generar simplemente riqueza por medio de la generación de un bien o un servicio para satisfacer sus necesidades de adquirir poder económico y consecuentemente la de sus clientes y potenciales clientes y obviamente sin escatimar esfuerzos para reconsiderar las gestiones internas y externas de las organizaciones y demás ámbitos de interés.

2. METODOLOGÍA

En la realización y puesta en marcha de este trabajo se implementaron dos tipos de investigación paralelamente debido a su gran aplicabilidad con el propósito de garantizar la obtención de los resultados esperados para generar conclusiones sensatas y reflexivas; la investigación histórica, para describir lo que fue o como referencias experimentales de carácter histórico, y la investigación descriptiva para interpretar lo que es o lo correcto; en este orden se desarrollaron las siguientes etapas:

- Investigación histórica.
- Enunciación del Problema.
- Recopilación de información.
- Categorización de datos y fuentes.
- Formulación de hipótesis.
- Interpretación e informe.
- Investigación descriptiva.
- Descripción del Problema
- Marco Teórico.
- Análisis, Interpretación y descripción de datos.

3. RESULTADOS

Posterior a una amplia indagación y consulta bibliográfica, análisis, interpretación y estudio de diversos modelos de administración estratégica planteados por distintos autores brillantes, pero escasamente implementados o practicados en su totalidad por las organizaciones u empresas en la ciudad de Cartagena de Indias, se ha obtenido los siguientes resultados descriptamente evidenciados en este trabajo logrando:

- Comprobar la existencia de modelos de administración estratégicos tradicionales y de igual forma Determinar y Caracterizar qué modelos tradicionales de desarrollo estratégico o administración organizacional se encuentran implementando actualmente de manera satisfactoria y a cabalidad o no en las empresas o industria local.
- Analizar u observar el comportamiento de los modelos de administración estratégica convencionales implementados o practicados por las empresas locales.
- Determinar el grado de importancia e involucramiento de los clientes/usuarios, potenciales clientes/usuarios dentro de los

modelos de desarrollo y crecimiento organizacional implementados en las empresas o compañías locales.

- Determinar el grado de importancia e involucramiento de la gestión del talento humano o la propiedad intelectual dentro de los modelos de desarrollo y crecimiento organizacional implementados en las empresas o compañías.
- Determinar la trascendencia o importancia de la competitividad, productividad y calidad como conceptos integrales en la relación empresa-Gestión del Talento Humano (propiedad Intelectual) dentro del marco del modelo o estrategias administrativas implementadas en las empresas.
- Analizar y evaluar el impacto que genera el replanteamiento y la reevaluación de las gestiones internas y externas con respecto a los modelos implementados tradicionalmente y el innovador modelo conocido como la esfera.

A continuación se mostraran algunos resultados relevantes generados a partir de una muestra aleatoria de 30 empresas de la ciudad de Cartagena sin tener en cuenta su naturaleza, tamaño o tipo obteniéndose como principal resultado que los pocos modelos de administración estratégicas propios y tradicionales implementados y practicados en las empresas u organizaciones de la ciudad de Cartagena de Indias de manera satisfactoria y exitosa carecen de características complementarias para garantizar la integridad de los modelos es decir, existe poca proyección hacia ámbitos trascendentales y vitales como los clientes y el gestión del talento humano o propiedad intelectual de igual forma en sus gestiones internas como externas y demás áreas de interés.

Los modelos tradicionales atribuidos a grandes pensadores en la materia de administración estratégica de mayor implementación y práctica en mayor parte de sus características actualmente en las organizaciones o empresas de la ciudad de Cartagena son las siguientes:



Figura 1. Modelo administrativo de Fayol

El modelo administrativo de Fayol en la fig. 1 se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Posee mucha aplicabilidad dentro de las empresas locales, por lo menos gran parte de sus características se encuentran implementadas y en desarrollo en el 80% de las organizaciones Cartageneras.

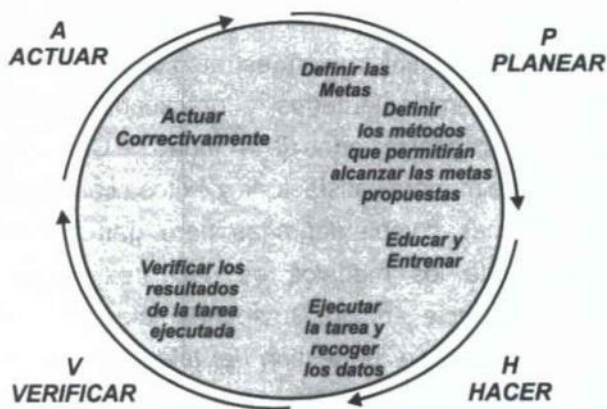


Figura 2. Ciclo PHVA de Demming

El ciclo o modelo planteado por demming está proyectado hacia el mejoramiento continuo, es el de mayor aplicación en las organizaciones y empresas locales. Es el modelos a seguir dentro de los procesos de certificación integral de las empresas no solo locales sino también nacionales, se evidencia en las gestiones de sistemas de calidad ISO 9000, gestión ambiental ISO 14000, seguridad industrial y salud ocupacional ohsas 18000 y en otras gestiones.

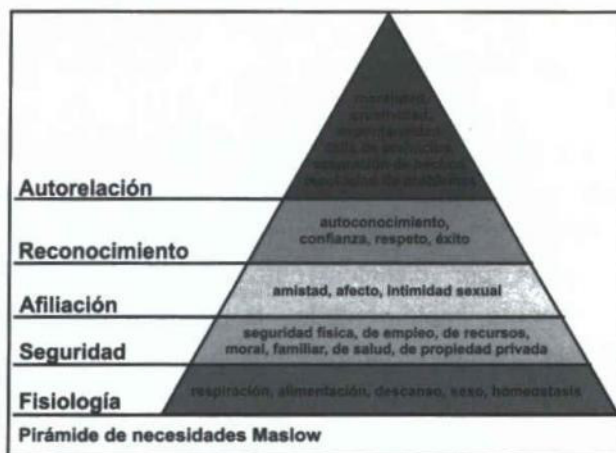


Figura 3. Pirámide de Necesidades de Maslow

La pirámide de necesidades de Maslow se encuentra orientado hacia la satisfacción de las necesidades de la propiedad intelectual o los comúnmente conocidos como empleados, estas necesidades se encuentran jerarquizadas desde las más elementales hasta las más compleja dentro de la integridad humana, es el de menos implementación en las organizaciones locales. La inexistencia de facultades como el dinamismo y la transparencia que garantizan la evolución, crecimiento y desarrollo organizacional o empresarial por medio de los modelos de administración estratégicas propios y tradicionales implementados por las empresas de la ciudad de Cartagena no permiten a que sean lo suficientemente competitivas y con proyección integral desconsiderando factores altamente importantes y vitales dentro del marco organizacional como los clientes, potenciales clientes, gestión del Talento Humano basado en la propiedad intelectual,

factores claves como la productividad, competitividad y calidad como conceptos integrales donde se efectúe claramente la relación empresa productiva-empleado productivo, empresa competitiva-empleado competitivo y empresa de calidad-empleado de calidad integral y de alta calidad de vida y entre otros factores de menor trascendencia como las gestiones internas y externas.

- En el 70% de las empresas consultadas se evidencia el temor de romper con los viejos hábitos de administración estratégica lo que comúnmente se conoce como miedo al cambio, el otro 30% de las empresas podría reconsiderar la opción de replantear y reevaluar sus gestiones internas y externas y a revisar los factores vitales de gestionamiento en materia de clientes y la propiedad intelectual (empleados).
- Un 80% de la propiedad intelectual consultada independientemente a su jerarquización y ubicación en el organigrama tienen un conocimiento remoto sobre la existencia de modelos de administración estratégica tradicionales implementados y practicados en la organización o empresa donde laboran y obviamente desconocen su comportamiento.
- El conocimiento total del comportamiento y funcionamiento o puesta en marcha de los modelos de administración estratégica propios en una gran porcentaje de las empresas locales consultadas se lo atribuyen o es responsabilidad de los altos mandos o la alta dirección relegando a la propiedad intelectual o empleados de medios y bajos rangos es decir los mantienen al margen de esta gestión administrativa.
- En el 80% de las organizaciones locales consultadas el factor cliente y potenciales clientes los mantienen al margen de la gestión,

implementación y funcionamiento de las estrategias administrativas practicadas promoviendo el hermetismo organizacional, es decir no tiene participación alguna y conocimiento acerca de esta gestión interna.

- Tan solo el 60% de las organizaciones y empresas consultadas tiene conocimiento acerca de la imagen corporativa (good will) que reflejan y optan por implementar estrategias de mejoramiento y posicionamiento de la imagen empresarial en el mercado.

No hay antecedentes históricos y experimentales sobre la implementación y práctica de innovadores modelos de evolución, crecimiento y desarrollo estratégico organizacional o empresarial en las entidades empresariales independientemente a su naturaleza, tamaño, tipo y etc. de la ciudad de Cartagena de Indias.

Después de consultar con los miembros más importantes de las empresas y organizaciones de Cartagena acerca de la posibilidad de implementar un innovador modelos de evolución, crecimiento y desarrollo estratégico organizacional o empresarial que promueva la competitividad y progreso a través del replanteamiento de todas sus gestiones internas y externas los resultados fueron los siguientes:

- El 30% muestra empatía o considera la posibilidad de implementar a corto plazo el modelo llamado la esfera.
- El 50% muestra empatía o considera la posibilidad de implementar a largo plazo el modelo llamado la esfera.
- El 20% definitivamente no consideraría la posibilidad de implementar el modelo promovido.

El modelo a continuación es el promovido por este trabajo en el cual se resalta cada una de sus características y los ámbitos de aplicabilidad dentro de las organizaciones:

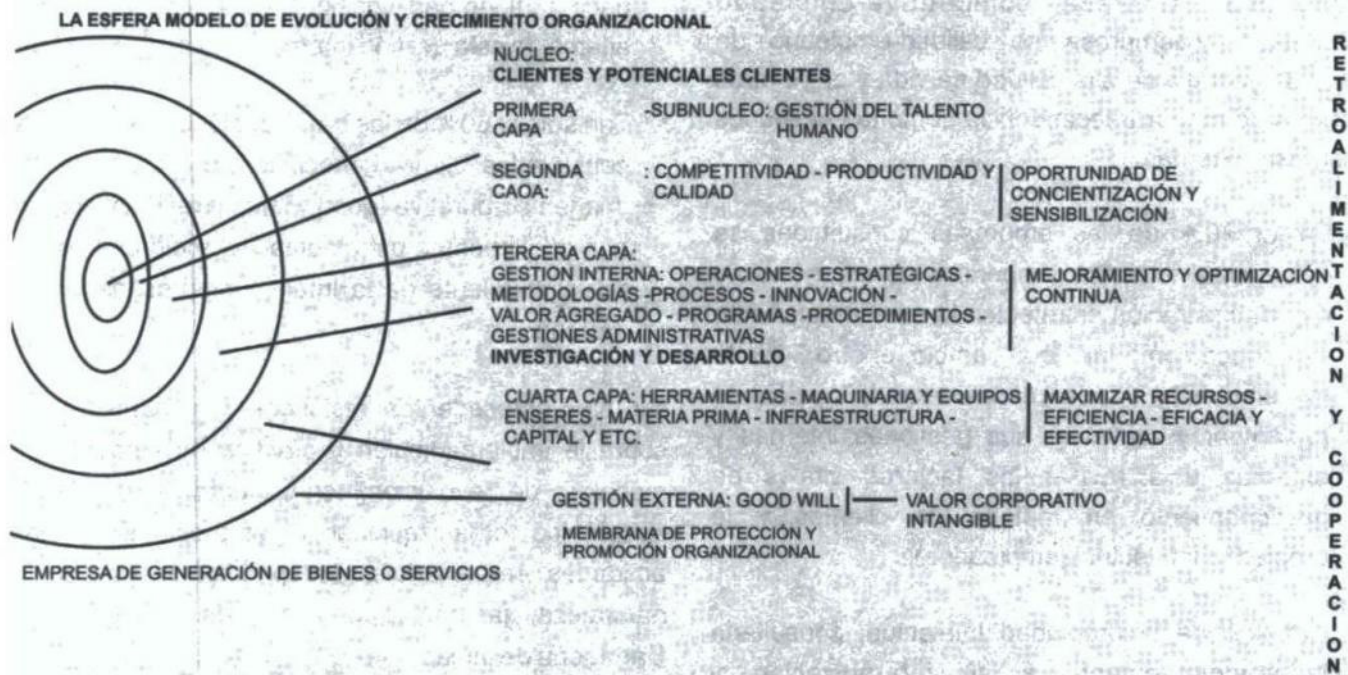


Figura 4. LA ESFERA: Modelos de evolución, crecimiento y desarrollo estratégico organizacional o empresarial.

Posteriormente se exponen las principales características del modelo denominado por su autor la esfera, destacando las peculiaridades y particularidades de mayor trascendencia e importancia manifestando su aplicabilidad en cada uno de los ámbitos de interés.

Este modelo de evolución, crecimiento y desarrollo estratégico organizacional o empresarial se encuentra dividido en seis grandes ámbitos o áreas y el grado de importancia de cada área aumenta a partir del centro, vale la pena aclarar que el modelo propuesto se puede interpretar desde dos punto de vista: bidimensional como los modelos tradicionales plasmados en un solo plano o de forma tridimensional considerando este modelo que las organizaciones o empresas se proyectan o se visualizan en forma esférica para su

mejor interpretación y explicación didáctica y lo suficientemente práctica con la facultad de moverse libremente en todas las direcciones permitiendo destacar facultades como el dinamismo, transparencia y evolución dentro del entorno organizacional que lo rodea, el modelo desde el punto de vista tridimensional se puede explicar de esta forma práctica para su mejor interpretación e invitando a la imaginación:

- Tomando un elemento en forma esférica (en este caso una empresa u organización) donde se pueda observar su transparencia para percibir sus características y componentes y ponerla en movimiento sobre un plano para observar su dinamismo en todas las direcciones.

- Para garantizar el funcionamiento de las propiedades como el dinamismo y la transparencia de la esfera-empresa es indispensable que estas propiedades se fundamenten en componentes que resultan vitales y trascendentales que se pueden apreciar realizándole un corte trasversal a la esfera-empresa pasando de un plano bidimensional a un plano tridimensional.
- Con un corte trasversal se pueden percibir cada una de las características y componentes que integran al modelo propuesto en este trabajo (fig. 4) expuesto anteriormente.

Estas son cada una de las características expresadas en el modelo de evolución, crecimiento y desarrollo estratégico organizacional o empresarial conocido como la esfera proyectando cada uno de sus factores a la aplicabilidad y practicidad organizacional:

• NUCLEO: CLIENTE:

Es el principal factor, representa la vitalidad de las organizaciones, se convierten en punto de referencia y una fuente inagotable de inspiración para la organización o empresa. *"Las organizaciones deben, actuar y pensar como los clientes y potenciales clientes"*.

Todas las gestiones externas e internas actúan en función del cliente o núcleo en este caso como parte trascendental de este modelo de evolución organizacional, el cliente se encuentra en procesos de dinamismo constante y es necesario que sean comprendidos a como dé lugar por la organización.

Resulta ser una ventaja para las empresas involucrar directa o indirectamente a los clientes en los procesos y gestiones internas con la convicción de generar y garantizar la transparencia de la que las

organizaciones carecen actualmente, es decir romper con las berreras que proporcionan un hermetismo descomunal que promueve el desinterés por parte de los clientes; no es necesario de que las metodologías, estrategias, gestiones y etc. Implementadas por las compañías se conviertan en secreto de estado, recordemos que estamos sometidos constantemente en un mar de oportunidades para generar y desarrollar nuevos parámetros evolucionarios de que conlleven a perfeccionar y mejorar las normas y patrones de referencias generados por pensadores empresariales a través del tiempo y los seres humano como fieles progenitores de ese pensamiento metodológico y estratégico estamos en la obligación por necesidad de evolucionar a transformarlos o simplemente perfeccionarlos y en esta parte los clientes juegan un papel muy importante y trascendental para los intereses colectivos de las organizaciones.

• PRIMERA CAPA: SUBNUCLEO. GESTION DEL TALENTO HUMANO:

La Gestión del Talento Humano anteriormente mal denominada y mal llamada como Recurso Humano RR.HH concepto que ya se está aboliendo actualmente para la optima salud de nuestras organizaciones cobra casi igual importancia y vitalidad que el cliente dentro de la estructura de la esfera, esta estructura es variable con respecto a la complejidad de las organizaciones.

Este modelo de crecimiento y evolución estratégica considera a los empleados dentro del marco de la Gestión del Talento Humano, como propiedad intelectual y entes facilitadores de gestiones y servicios sin discriminar el grado de responsabilidad, labor, cargo y función individual, donde la retroalimentación y la cooperación entre los grupos interdisciplinarios y los equipos de trabajo cobra demasiada importancia para lograr óptimos resultados

colectivamente que beneficiaran no solamente y directamente a la organización sino también a la a cada miembro involucrado dentro de los grupos y equipos.

Vale la pena destacar que la cooperación y la retroalimentación dentro de sus marcos conceptuales contienen nociones semejantes o similares dentro del punto de vista lingüístico pero en esta ocasión para integrarlo dentro de la jerga organizacional los dos conceptos juegan un papel preponderante para la evolución y crecimiento de las empresas o compañías dentro de este modelo estratégico denominado "la esfera", modelo de evolución y crecimiento organizacional que pretende promover una nueva concepción de competitividad, desarrollo y progreso dentro del ámbito organizacional o también en el ámbito empresarial para ser más específicos.

Este modelo pretende integrar conceptos sumamente beneficiosos dentro de las organizaciones, como cooperación, retroalimentación, trabajo en equipo, interdisciplinariedad, toma de decisiones, motivación, estimulación, comprensión y entre otros de igual importancia para el desarrollo ideal de este modelo de evolución y crecimiento organizacional, dentro de las organizaciones y para darle un significado práctico para la implementación útil de cada concepto en las empresas, involucra siempre y todo el tiempo la parte o factor altamente vital de este modelo del que ya hemos hablado en ocasiones anteriores denominado en este modelo como "núcleo" conformado por los "clientes y potenciales clientes" así como en cada capa o área que abarca este modelo, este factor es relevante y la relación cliente – gestión del talento humano (propiedad intelectual), debe ser ideal, óptima y enriquecedora no solo para las dos partes sino también para cada área de este revolucionario modelo de evolución y crecimiento organizacional donde la

concientización, mentalización y la sensibilización de la propiedad intelectual o facilitador de gestiones y recursos de cada miembro del organigrama cobran vigor para el desarrollo de esta modelo.

Las organizaciones de hoy en día no necesitan coordinadores, gerentes, presidentes, directores, jefes o cualquier otro concepto implementado por las organizaciones para otorgarle a la propiedad intelectual los grados de responsabilidad dentro de las organizaciones y visualizarlos dentro de los organigramas o simplemente clasificarlos, esta modelo denominado como "la esfera" logra proyectar a la propiedad intelectual como líderes naturales y con vocación de liderazgo y considera que cada miembro se encuentra en la facultad y la capacidad de ejercer este rol dentro de las organizaciones sin discriminación alguna.

• **SEGUNDA CAPA: COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD:**

Integridad

Los conceptos relevantes dentro de la cultura y entorno empresarial y/o organizacional que han cobrado altísima trascendencia por sus significados dentro de las gestiones propias de las organizaciones involucrados directa e indirectamente en todos los ámbitos, ya sea administrativos, operacionales, estratégicos y etc. Conocidos a través de la historia de todos los tiempos dentro del marco empresarial o industrial como **COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**, conceptos contemplados dentro de las políticas, razones sociales, objetivos y entre otros estamentos empresariales.

Estos tres grandes concepto de inmensa proyección dentro de las organizaciones debe ser tomado como conceptos integrarles no solo incorporado en las

gestiones y procesos propios de las empresas, sino también incorporarlos en la propiedad intelectual, manteniendo la relación directa: empresa competitiva – empleados competitivos, empresa de calidad – empleados de calidad – empresa productiva – empleados productivos.

• **TERCERA CAPA: GESTIÓN INTERNA CONFORMADA POR:**

-MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN CONTINUA.

El objetivo en esta área después de un exhaustivo análisis de los procesos, gestiones, procedimientos y etc. Dependiendo a los resultados obtenidos, generar los mecanismos, métodos, estrategias, alternativas y entre otros, que sean necesarios y trascendentales para el mejoramiento continuo en cada proceso y gestión donde se evidencie esa necesidad de mejora, y si no es necesario implementar mecanismos para mantenerlos y fortalecerlos.

Resulta demasiado preponderante e importante que las organizaciones tradicionales realicen una revisión, inspección, verificación de sus gestiones internas y externas para el replanteamiento, reevaluación y reconsideración de cada gestión a través de herramientas muy útiles ya conocidas e implementadas como el llamado análisis situacional o el análisis DOFA, con respecto al análisis DOFA es posible realizarle una reconversión y un replanteamiento particular para darle un enfoque más profundo y aplicativo para su óptima implementación dentro de las organizaciones.

El análisis DOFA es utilizado en todos los sectores de la industria ya sea de generación de bienes o servicios, es decir resulta ser el más práctico de los análisis situacionales y muy fácil de comprender por todos los miembros de la organización, pero como

todos los modelos deben evolucionar para estar a la vanguardia de la revolución organizacional.

- ELABORAR PROGRAMAS DE EVALUACIÓN, OPTIMIZACIÓN, CORRECCIÓN Y DE MANTENIMIENTO A CADA GESTIÓN INTERNA Y GENERAR O AGREGAR CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS A LOS PRODUCTOS O SERVICIOS. Generar valor agregado continuamente gracias a la cooperación y retroalimentación con los clientes y potenciales clientes.

HAGA DEL ANÁLISIS DOFA GENERADORA DE OPORTUNIDADES

Esta capa, es la de menor grado de vitalidad para el desarrollo de este modelo de evolución y crecimiento organizacional, pero cobra mucha trascendencia a partir del uso eficiente, eficaz y efectividad de cada recurso independientemente a la naturaleza de cada cual.

Cundo adquirimos una maquina, herramientas, enceres y etc., solo pretendemos en utilizarlos de manera adecuada o eficiente, a partir de su funcionalidad se desatan cualidades propias para cada herramienta, maquina, equipo y demás artículo que determinaran directa o indirectamente la consecución de un bien o servicio

- GESTIÓN EXTERNA DE IDENTIDAD: MEMBRANA DE PROTECCIÓN Y PROMOCIÓN ORGANIZACIONAL. (GOOD WILL: IMAGEN Y VALOR CORPORATIVO DE CARÁCTER INTANGIBLE). Involucra aspectos que resultan indispensables como:

- Investigación o estudio de mercado.
- Estudios de Factibilidad.
- Mercadotecnia.

4. CONCLUSIONES

- Es inminente la necesidad de efectuar programas introductorios dirigidos a todos los miembros sin importar su jerarquía dentro de las empresas u organizaciones que abarquen temas sobre la trascendencia de modelos tradicionales y convencionales generados por grandes pensadores cuyas filosofías organizacionales sirven como referencias y bases lo suficientemente sólidas para generar nuevas hipótesis alternativas y pensamientos de desarrollo y crecimiento organizacional que contribuyan al progreso no solamente empresarial sino también social.
- La concientización y sensibilización por parte de toda la propiedad intelectual involucrando a cada miembro sin omitir alguno con respecto a la existencia de los modelos de administración estratégica propios y tradicionales implementados por las organizaciones resulta un factor sumamente importante porque contribuyen al óptimo funcionamiento y puesta en marcha de los modelos implementados, invitando al compromiso individual y colectivo y la adquisición del sentido de pertenencia para la ejecución del mismo.
- Las organizaciones deben romper con el hermetismo para garantizar la transparencia es decir tanto cada miembro de la empresa así como también los clientes y potenciales clientes siendo para estos una organización de puertas abiertas donde no existan secretos algunos con respecto a las gestiones internas así como también las gestiones externas donde predomine la cooperación y la retroalimentación en todas las direcciones.
- Conceptos utilizados con mucha regularidad en las organizaciones actuales como la productividad, competitividad y la calidad deben emplearse dentro de las empresas como conceptos integrales, así como las empresas se empeñan en ser competitivas, productivas y generar los mejores productos o servicios, deben tener la facultad de hacer de la propiedad intelectual personas integrales con vocación de ser individuos productivos, competitivos y que las organizaciones les garanticen las mejores condiciones para ser funcionarios de calidad y alta calidad de vida.
- la concientización del ser humano como protagonista de la evolución y cuya mentalidad va trascendiendo en conocimientos para la aceptar y generar nuevas teorías, nuevos pensamientos, nuevas metodologías, nuevas costumbres organizacionales proyectadas hacia el progreso y desarrollo industrial se convierte en un compromiso individual y social debido a que la mentalidad humana posee las facultades y capacidades necesarias y suficientes para romper con los viejos y obsoletos paradigmas.

Referencias Bibliográficas

ADMINISTRACIÓN GENERAL Tomo 1 (Facultad de Ciencias Económicas Y de administración)

ANDREU, RAFAEL Y RICART, JOAN E. "La organización en la era de la información", McGraw-Hill/Interamericana, Madrid España.

ARAMBURU GOYA, NEKANE (2000). Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: Implicaciones estratégicas y organizativas. Extracto de Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián.

ARGYRIS, C & SCHON, D. (1978). Organizational learning, A theory of action approach, New York: Adisson Wesley.

BECKHARD, R. (2003). La misión del desarrollo organizacional es y seguirá siendo en el futuro – la administración del cambio.
<http://www.monografias.com> (enero/ 2004)

BESSEYRE DES HORTS, CHARLES-HENRI. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos / Charles-Henri Besseyre des Horts. -- Madrid: Ed. Deusto, 1990. -- 222 p.

BUENO CAMPOS, E. (1996). Organización de empresas. España: Ediciones Pirámide.

BUSTILLO, CARLOS. La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano (España). 73: 17-28, 1994.

CEPEDA G. (2003): Gestión del conocimiento, capacidades diferenciales y ventaja competitiva: Análisis de sus relaciones.

CORIAT B. (1992): Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japone - sa . Siglo XXI Editores.

CORIAT B., TADDEI D. (1995): Made in France. Cómo enfrentar los desafíos de la competitividad industrial. Alianza Editorial. Asociación Trabajo y Sociedad.

DOUGLAS MCGREGOR: (2006), The Human Side of Enterprise.

DRUCKER, P. (1997). The organization of the future. San Francisco, Ca. : Jossey-Bass.

GUIZAR MONTÚFAR, R. (2005). Desarrollo Organizacional. 2da Edición. Mc Graw Hill.

HUBER, G. P. (1991: 88-115) "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", Organization Science, vol. 2, No. 1.(1996: 821-32) "Organizational learning a guide for executives in technology critical organizations",

International Journal of Technology Management, vol 11, No 7/8.

KAST, F. E. Y ROSENZWEIG, J. E. (1987): Administración en las organizaciones. McGraw-Hill. Cap 3.

KAST FREMONT E. Y ROSENZWEIG JAMES E. 1979 "Administración en las organizaciones enfoque de sistemas y de Contingencia", McGraw-Hill/Interamericana, México.

KOSACOFF B. (1993): El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación. (varios autores) CEPAL. Alianza editorial.

LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO Tomo 2 (Facultad de Ciencias Económicas Y Administración)

LAS ORGANIZACION Tomo 1 (Facultad de Ciencias Económicas Y Administración)

LINHART D. (1994): La modernisation des entreprises. Paris, La Découverte. (Hay traducción castellana: La modernización de las empresas, PIETTE-CONICET, Trabajo y Sociedad, 1997)

LINHART D. (1995): La visión francesa de la evolución del trabajo y la empresa. Serie Sociología del Trabajo N° 2, PIETTE-CONICET.

MINTZBERG Y QUINN (1993, pp. 25-27).

ORGANIZATIONAL THEORY: A STRATEGIC APPROACH. Irwin, Boston. Cap 2.

ROBBINS, STEPHEN. (1993). Comportamiento Organizacional.

SENGE, PETER. (1992): The fifth Discipline. Doubleday. Nueva York (Versión en castellano: La Quinta Disciplina. Ed. Granica, S. A.. Barcelona. (1992).

WILLIAN OUCCHI (1982): Teoría Z Ediciones Orbis.
<http://www.dii.ude.cl/coliva/fayol.html>
www.emagister.com/teoriadeorganizacion
www.yahoo.com/organización
www.gestiopolis.com/organizacionpersonal.