

# ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA EDUCACIÓN POR VALORES EN LOS CUADROS DE DIRECCIÓN

**Msc. Yaritcet Jiménez Argota**

Profesora de la Universidad de Guantánamo, Santiago de Cuba

Máster en Ciencias de la Dirección

[yariset@fce.cug.co.cu](mailto:yariset@fce.cug.co.cu)

## RESUMEN

Ser capaces de movilizar a todas las personas implicadas en torno a la organización es la mejor manera de asegurar la implantación de la estrategia que asegure la eficiencia de la gestión de los recursos humanos en cualquier organización.

La presente investigación tiene como objetivo: elaborar una metodología para educar a los directivos en la formación de los valores organizacionales.

La identificación de los valores compartidos por el colectivo permitirá alcanzar con mayor eficiencia la misión de la organización, para así proyectar acciones concretas en la implantación de estrategias organizacionales. Es por ello que se propone un **test sobre valores** que ayudará en el diagnóstico previo a la implantación las estrategias que en la medida en que existan propiciarán el logro de mayores niveles de calidad.

## INTRODUCCIÓN

A pesar de que casi todo el mundo reconoce la importancia de la calidad para cualquier entidad productiva o de servicio, donde todos los años un sin fin de profesionales cursan estudios sobre las técnicas y filosofías modernas de gestión de la calidad, y al mismo tiempo crecen más las empresas que proclaman tener departamentos de control de la calidad o de protección del consumidor, que certifican sus sistemas de calidad como aptos para recibir el reconocimiento social, lo cierto es que son más los productos y servicios con mala calidad que los que gozan un elevado nivel de excelencia, siendo responsabilidad de todos en la organización por lo que se requiere de métodos y herramientas de dirección más eficientes que promuevan el desarrollo y la participación de todos en el proceso empresarial.

El éxito hoy en día radica en la capacidad de cada colectivo, la dirección y la unidad orgánica de traducir a nivel operativo, **cambios concretos** que conduzcan al cumplimiento concreto de la misión de la organización

La necesidad de potenciar la preparación de los cuadros y grupos negociadores en la gestión empresarial acorde a las líneas estratégicas de la revolución y del socialismo del siglo XXI.

La gestión empresarial de la sociedad en la actualidad se plantea como una manera eficaz para la implantación de estrategias, ya que establece un nexo entre la misión-visión y la acción estratégica siendo esto la tarea número uno de los directivos en nuestras organizaciones.

Y es responsabilidad de los directivos dirigir esos programas y animar, de modo participativo, a todas las personas implicadas en ellos, logrando la adhesión y corresponsabilidad en su desarrollo, de ahí la importancia de que las empresas con visión de futuro comprendan que el principal activo de una organización es su capital humano que consiste en un equipo organizado de personas con diversas formas de actuación en la sociedad.

## **DESARROLLO**

No es posible la implantación de una estrategia sin la voluntad de los implicados. Por eso, deben ser previamente informados y motivados, si se desea que empresa o cualquier organización empresarial tenga éxito.

Es por ello que las empresas deben recurrir al manejo de múltiples resortes de los cuales depende la calidad, entre los que se encuentran elementos operativos y estratégicos.

Las empresas con visión de futuro han entendido que el principal activo de una organización es su capital humano que consiste en un equipo organizado de personas (hombres y mujeres, con distintos valores y situaciones personales) que deben estar dispuestos a aceptar y a consensuar una filosofía de trabajo para cumplir unos resultados empresariales y a su vez estar satisfechos profesionalmente.

La Gestión de los Recursos Humanos tiene, por lo tanto, un rol estratégico porque los recursos humanos son la empresa en su esencia, una empresa en movimiento, cambiante, necesita anticiparse al futuro, innovar y a su vez ganar dinero y cumplir los objetivos económicos previstos. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en la actualidad, es objeto de atención especial de los directivos, no solo por el papel que juega en la elaboración y aplicación de la estrategia de la empresa, sino también por su efecto directo e inmediato en el sustancial y sostenido crecimiento de la productividad.

Resulta muy fácil reconocer que para que el recurso humano de una empresa luche por un desempeño con calidad se hace necesario que este se encuentre motivado y generalmente se considera que la motivación del mismo depende del nivel de la satisfacción de sus necesidades materiales y el reconocimiento social, sin embargo se conoce de la existencia de múltiples empresas donde a

pesar de existir muy buenos mecanismos de estimulación la calidad no emerge.

Cada vez más frecuente, el éxito empresarial viene determinado no solo por una buena gestión financiera y económica de la empresa, sino también por una gestión adecuada de los recursos humanos o personas que trabajen en ella.

Todo parece indicar que estas diferencias pueden ser explicada mediante la comprensión del papel de los valores en los individuos, donde si bien se puede plantear que el grado en que el hombre quiera está determinado por el grado de insatisfacción de sus necesidades, está condicionado por la escala de valores que éste posea lo cual constituye de hecho la explicación para todo el conjunto de excepciones planteadas con anterioridad. Es por esta razón que en este trabajo se pretende profundizar en el papel de los valores en la gestión de la calidad.

## **¿QUE SON LOS VALORES?**

Estamos viviendo una época donde los valores humanos están siendo menospreciados, y ahora cualquier persona que hable sobre valores, la gente por lo general la considera anticuada o pasada de moda.

Ahora los valores los estamos adoptando a nuestra nueva forma de vivir y a esta sociedad cada día mas liberalista, hoy en día lo que está de moda, son aquellos valores que nos permitan ser libres, y que nos ayuden a evadir responsabilidades.

Muy probablemente la sociedad y la gente no se dan cuenta que definitivamente los valores “no pueden pasar de moda” y mucho menos se pueden quedar “guardados en el baúl de los recuerdos”, nuestros valores jamás debieron quedarse enterrados, fueron muy importantes en la vida de nuestros abuelos y en la de nuestros padres, también lo deberían de ser para la nuevas generaciones, estos valores a los que me refiero a ellos les dieron una vida ejemplar, llena de respeto, sinceridad, buen comportamiento, amor, sabiduría, generosidad, haciendo una pequeña reflexión puedo decir que tal vez estos no hubieran pasado de moda, nos hubieran y es más nos seguirían evitando conflictos sociales como guerras, hambre, avaricia, prostitución, enriquecimiento ilícito, tantas y tantas cosas que seguramente han surgido por el poco o nulo conocimiento de los grandiosos valores.

Es por eso que debemos de tener conciencia de que todavía estamos a tiempo para que nuestros pequeños tengan una buena guía por parte de nosotros que estamos viendo a que grado han llegado las cosas, es muy importante que desde niños se le valla inculcando y enseñando que hay herramientas valiosas que tiene el ser humano para llevar una vida digna y en armonía, que los preparemos para lo que se avecina, para que se les pueda dar una muy buena

preparación sobre valores, no solo deben intervenir los padres, también juegan un papel muy importante los maestros, los cuidadores, el resto de la familia y los psicólogos.

No podemos cerrar los ojos y decir simplemente “son tonterías”, hay que estar consientes de que los valores están en nuestras vida desde hace millones de años, desde que existían los nómadas hasta que llego la tecnología con todo y sus cambios, el hombre siempre ha tenido cosas valiosas, y cosas a las cuales les damos importancia que otras, estoy tratando de decir que los valores a lo largo del tiempo se han ido transformando dependiendo de las necesidades del ser humano, algunos han desaparecido, otros muchos modificados y otros tantos son completamente nuevos.

Hay valores los cuales nos han acompañado a lo largo de nuestra existencia, son los que se enfocan a las costumbres, culturas, religión, los buenos modales y otros mas que son los que van surgió con la modernidad y que por lo general son los que estamos aplicando a nuestra vida actualmente.

El término valor posee tres posibles dimensiones conceptuales, comúnmente aceptada, ellas son:

- Económica, expresada en el precio a pagar por obtener algo a lo que se otorga el valor.
- Psicológica, vinculada a la expresión de valentía: cualidad moral que se mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar los peligros.
- Moral: referida a como se entiende que debe ser el comportamiento en sociedad.

Por valor se debe entender, en este caso: el grado de significado que un sujeto le confiere a un objeto, como resultado de un proceso valorativo, y en función del cual puede o no regular su conducta. Teniendo en cuenta este elemento fue formulada la siguiente metodología para educar a los directivos en la importancia de la formación de los valores compartidos de la organización.

### **Metodología para educar a los directivos en la formación de los valores organizacionales.**

#### **1. Definir las unidades de análisis, planificación y evaluación.**

Las unidades de análisis y planificación son las indicadas para coordinar las acciones individuales y de las distintas unidades, y para transmitir la información cómo y a quién corresponda.

Las decisiones estratégicas no las adoptan los planificadores. Éstos impulsan el proceso y apoyan a los directores con estadísticas, previsiones, datos sobre

la institución, valoración de la competencia y del entorno. Información que debe constituir la base para la reflexión estratégica: valoración y jerarquización de necesidades.

La visión global sobre la estructura organizativa, el diagnóstico periódico o puntual sobre temas generales o particulares relacionados con la misión y visión de la empresa, justifican la existencia de este tipo de unidades de análisis, planificación y evaluación.

Las unidades de planificación buscan comprender, evaluar y prever. Analizan cambios, hechos y tendencias desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, interna y externa. Su tarea, como órgano teórico de asesoramiento, se basa en la recogida de información y de datos (por medios propios o encomendada a terceros), que transforma y presenta con recomendaciones y alternativas a los órganos de gobierno, para facilitar la toma de decisiones, la asignación de recursos, la comunicación y la coordinación.

### **Beneficios:**

- Permitirá definir los objetivos que pretenda alcanzar la entidad, los campos de actuación preferentes y priorizar las acciones específicas.
- Analizar los problemas de una manera global, para así facilitar la comunicación y estimular la participación.
- Se logra más dinamismo en los sistemas de gestión.
- Es una fuente de capacitación para la dirección en el proceso de toma de decisiones
- Se fomentará un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua.

### **2. Evaluar las condicionantes y requisitos de los directivos en la gestión empresarial.**

- Tener **voluntad política** clara y explícita para liderar el proceso estratégico.
- Que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto.
- Ejecutar una política de **comunicación** interna eficaz.
- Disponer de una **estructura técnica** adecuada para la puesta en práctica, control y seguimiento del proceso.
- Prestar atención especial a **la formación de los recursos humanos**.
- Llevar a cabo modificaciones progresivas del **estilo de dirección** y gestión de la institución empresarial
- Insertar **la planificación** en un sistema completo de mejora de la calidad.
- Llevar a cabo modificaciones del modelo **presupuestario**.

### **3. Establecer una cultura de valores en todos los niveles de la organización**

La cultura y los valores fundamentales del personal estará en correspondencia con:

- ❖ La defensa de la primacía de la persona como valor principal.
- ❖ El compromiso y la defensa de los principios que inspiran la vocación social: su carácter no clasista, comprometido con la defensa del principio de igualdad de oportunidades y con el fomento del progreso colectivo.
- ❖ La excelencia: en la producción y la prestación del servicio como proceso de gestión en el ámbito empresarial
- ❖ El liderazgo en de la dirección: contribuyendo a su creación, difusión, actualización y coordinación.
- ❖ La sensibilidad y el compromiso con el medio ambiente, abogando por un desarrollo sostenible.
- ❖ La defensa y la promoción de los valores sociales e individuales que le son propios, tales como la libertad, fraternidad, justicia social, el pluralismo, el respeto de las ideas y el espíritu crítico, así como la búsqueda de la verdad, la convivencia pacífica y la defensa de los derechos humanos. Igualmente, la atención a la eliminación de la desigualdad social y la discriminación por razón de género.
- ❖ La responsabilidad compartida por los distintos sectores de la sociedad, en el gobierno, gestión y control del funcionamiento de la producción o el servicio como compromiso con la sociedad.

#### **4. Analizar sistemáticamente la gestión de la calidad y la dirección por valores.**

Las empresas deben buscar la calidad, recurriendo al manejo de múltiples resortes de los cuales depende la calidad, entre los que se encuentran elementos operativos y estratégicos.

##### **Entre los principales elementos operativos se encuentran:**

- La realización de una adecuada caracterización de las necesidades de los clientes,
- La traducción de estas necesidades a características propias del producto mediante el cual se pretende dar respuesta a las expectativas de los clientes,
- El diseño de un proceso capaz de realizar el producto diseñado,
- La ejecución y control del proceso bajo el cual se obtendrá el producto, hasta la comercialización del producto elaborado.

##### **Entre los elementos estratégicos se destacan:**

- El papel motivador y visionario de la alta dirección,
- El establecimiento de acertados mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas,
- La adecuada relación con los proveedores,
- El requerido aseguramiento financiero,
- La correcta documentación mediante la cual se asegure y materialice la estandarización de los procesos,
- La ejecución de una acertada gestión de los recursos humanos.

Resulta muy fácil reconocer que para que el recurso humano de una empresa luche por un desempeño con calidad se hace necesario que este se encuentre motivado y generalmente se considera que la motivación del mismo depende del nivel de la satisfacción de sus necesidades materiales y el reconocimiento social, sin embargo se conoce de la existencia de múltiples empresas donde a pesar de existir muy buenos mecanismos de estimulación la calidad no emerge.

Hoy para nadie es un secreto que todo resultado de la acción del hombre está mediatizado por la magnitud en que este quiere ejecutarla y alcanzar los objetivos, no se obtienen los mismos resultados de un hombre que actúa por miedo, coacción o amenazas que de uno que es impulsado por necesidades y valores propios, de aquí se desprende la importancia que encierra lograr que el hombre quiera y más aun saber cómo lograrlo.

Existe consenso de varios autores en cuanto a la consideración común de la tesis cuyo planteamiento central es: **que las necesidades son la base, fuerza motriz, impulso y finalidad, es decir, el hombre siempre actúa en correspondencia con una u otra necesidad.**

Los valores se pueden clasificar en función del grado en que son aceptados socialmente. El significado otorgado puede ser un criterio individual no coincidente con el resto de los individuos de un grupo o de una sociedad, en cuyo caso es un valor aislado pero si el criterio del individuo coincide con los del grupo o la sociedad se denomina valor compartido, esto es un elemento clave a tener en cuenta en la evaluación de la cultura organizacional de la empresa.

La influencia de las necesidades en el comportamiento es realmente complicado, ya que cualquier conducta particular de cierta complejidad es, generalmente, el resultado de la influencia no de una sino de todas las necesidades básicas de la personalidad de los entes en la organización.

En función del grado en que la existencia de un valor regule la conducta del individuo estos se clasificaran en reguladores o de aceptación. Los valores de aceptación son aquellos que el individuo acepta y enuncia como validos pero sin embargo no lo considera a la hora de su acción mientras que los valores reguladores son los que influyen y determinan en los niveles de actuación de los hombre.

En la medida que el directivo valore, determine y permita que estos valores regulen la conducta del grupo, serán mayor las probabilidades de que los clientes internos se sientan más motivados y comprometidos con la misión y visión de la entidad. Una vez comprendido esto e identificados los valores necesarios en el grupo permitirán que las estrategias a seguir sean más objetivas, y para ello se propone el siguiente test como guía para determinar los valores finales e instrumentales del colectivo y hacer así una mejor labor por parte de la dirección, por tal motivo fue elaborado el siguiente test de valores que les servirá de gran ayuda a los directivos y guías de un colectivo laboral.

## PROPUESTA DE UN TEST SOBRE VALORES

Lo valores finales están compuestos por: valores personales y valores éticos-sociales

- **Valores personales:** ¿Qué es para usted lo más importante en la vida?
- **Valores éticos- sociales:** ¿Qué quiere usted para el mundo?

### Valores Finales

<b>Valores terminales o finales( Objetivos existenciales)</b>	<i>Orden</i>
<b>VALORES PERSONALES</b>	
<i>Una vida cómoda (próspera)</i>	
<i>Una vida emocionante ( estimulante, activa)</i>	
<i>Sentido de realización ( contribución duradera)</i>	
<i>Liberad ( independencia y libertad de escoger)</i>	
<i>Felicidad ( Alegría)</i>	
<i>Armonía interna ( libre de conflictos internos)</i>	
<i>Salud ( gozar de salud)</i>	
<i>Demstrar status ( ser reconocido por lo demás)</i>	
<i>Amor maduro ( intimidad sexual y espiritual)</i>	
<i>Placer ( una vida ociosa y placentera)</i>	
<i>Auto- Respeto ( Auto estima)</i>	
<i>Reconocimiento social( respeto – admiración)</i>	
<i>Amistad verdadera ( relaciones estrechas)</i>	
<i>Sabiduría (comprensión madura de la vida)</i>	
<b>VALORES ETICOS – SOCIALES</b>	
<i>Un mundo pacifico ( sin guerras ni conflictos)</i>	
<i>Un mundo de belleza ( de naturaleza y arte)</i>	
<i>Igualdad ) Hermandad, oportunidades iguales para todos</i>	
<i>Seguridad nacional ( protección contra ataques)</i>	

### Valores instrumentales

Lo valores instrumentales están compuestos por: valores éticos morales y valores de competencia

- ❖ **Valores éticos morales:** ¿Cómo cree usted que hay que comportarse con quienes le rodean?
- ❖ **Valores de competencia:** ¿Qué cree usted que hay que tener para poder competir en la vida?

<b>Valores instrumentales ( medios operativos para alcanzar los valores finales)</b>	<i>Orden</i>
<b>VALORES ETICOS – MORALES</b>	
<i>Tolerante ( dispuestos a perdonar a otros)</i>	
<i>Servicial ( trabaja para el bien de los demás)</i>	
<i>Honesto ( sincero, verdadero)</i>	



<i>Amoroso ( afectivo, tierno)</i>	
<i>Obediente ( cumplidor, respetuosos)</i>	
<i>Amable ( cortes, de buenos modales)</i>	
<i>Responsable ( confiable)</i>	
<i>Sinceridad ( actuar con franqueza, honestidad, honradez)</i>	
<i>Lealtad ( ser, fiel, noble)</i>	
<i>Solidaridad ( fidelidad, concordia, hermandad)</i>	
<i>Confianza Mutua ( Actuar sin dobleces)</i>	
<b>VALORES DE COMPETENCIA</b>	
<i>Con aspiraciones ( laborioso)</i>	
<i>Liberal ( de mente abierta)</i>	
<i>Capaz ( competente, eficaz)</i>	
<i>Ingenioso ( Audaz, creativo)</i>	
<i>Independiente ( confianza en sí mismo)</i>	
<i>Lógico ( consistente, racional)</i>	
<i>Auto controlado ( Auto disciplinado)</i>	
<i>Pulcro ( limpio, ordenado)</i>	
<i>Valiente ( consecuente con lo que cree y piensa)</i>	
<i>Alegre ( divertido, festivo)</i>	
<i>Intelectual ( inteligente, reflexivo)</i>	
<i>Cultura ( conocimiento, sabiduría)</i>	
<i>Capacidad de ahorro ( ser ahorrativo)</i>	
<i>Iniciativa( Dinamismo, empuje)</i>	
<i>Constancia ( Tenaz, persistencia)</i>	
<i>Flexibilidad (No ser dogmatico)</i>	
<i>Vitabilidad (energía, salud)</i>	
<i>Simpatía ( agradable, carismático)</i>	

Con la clasificación de los valores en finales e instrumentales, se podrán conocer cuáles son los valores compartidos por el personal que integra la empresa, para de esta forma proyectar acciones concretas por parte de la dirección, y lograr así fortalecer la imagen en el sector.

Específicamente dentro de la gestión de la calidad los valores se pueden clasificar en valores de resultados o valores de procesos. Los valores de resultados son aquellos que otorgan gran importancia a los resultados a obtener, mientras lo de procesos es donde la importancia la reciben los elementos que posibilitan que la calidad emerja. Entre los valores de resultados se encuentran:

- La satisfacción de los clientes: identificación del cliente como lo más importante, la razón de ser, la vía para obtener utilidades ahora y en el futuro.
- El reconocimiento social por lo bien hecho: El apreciar el reconocimiento de los demás por el buen trabajo realizado y la importancia de este.
- La fiabilidad de los productos: Orientación a la generación de productos que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer a los clientes .

- El nivel de presencia estética: Orientación a la generación de productos que posean una adecuada presencia estética.
- La optimización del tiempo: como atributo sumamente valorados por los clientes.
- El éxito: Como vía de propiciar el esfuerzo.

Entre los valores de procesos están:

- La empatía: Para comprender al cliente.
- Solidaridad: Para ayudar al cliente.
- La buena comunicación: Para comprender al cliente y tratar que este entienda la posición de la entidad.
- La integración: Para aprovechar la fuerza de la unión del colectivo, los proveedores y los distribuidores. Para propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.
- La Eficiencia: Para reducir gastos y en consecuencias precios atractivos para el cliente.
- La Disciplina: Para cumplir con los estándares del producto y del proceso.
- La Información: Para comprender y auxiliar a los clientes.
- La Mejora: Como vía para el desarrollo.
- El Control: Como forma de evaluar el desempeño.
- La Planificación: Para establecer los estándares.
- La independencia: Para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.
- La Formación: Como vía de superación.
- La creatividad: Para encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos productos.
- Enfoque de sistema: Para no buscar óptimos locales sino globales.
- Visión de futuro: Para no permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.

Además de los valores anteriores es necesario que la dirección posea otros tales como:

- La satisfacción del cliente interno: El reconocimiento de que este es el arma fundamental con que cuenta la entidad para generar utilidades, satisfacer al cliente, propiciar y aplicar las nuevas ideas, y en consecuencia a este se debe formar, informar y estimular.
- La integridad: Como forma de asegurar la coincidencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- El liderazgo: Como la mejor vía de poseer poder de arrastre.
- Objetividad: Para tomar decisiones acertadas y que se corresponda con la realidad de cada momento.

En ningún caso estas estrategias darán resultados a corto plazo, pues los valores no se cambian o se crean por decretos, por lo que los resultados fundamentales se obtendrán por medio de la constancia y la paciencia.

## CONCLUSIONES

La educación por valores dentro de una organización es muy importante porque es el reflejo primero de los valores individuales, después los valores familiares pero al fin todo comienza por una persona y su ideología. Lo mejor de esto es que no solo hay que pensar en cómo solucionar el problema, sino que en la organización empresarial se evidencia esta cultura educacional, concluyendo que los valores son trascendentales primero en la personas y después en la sociedad, ya que de este orden dependerá que los valores empiecen a tomar fuerza de nuevo.

En la medida que el personal de una empresa valore y permita que estos valores regulen su conducta, las probabilidades de que el servicio de calidad sea una constante será mucho mayor. Una vez comprendido esto e identificados los valores necesarios las estrategias a seguir son más fáciles:

- Se deben diagnosticar el grado de presencia de estos valores, su nivel de aceptación, su poder de regulación y su grado de compartición en la empresa.
- En función del diagnóstico se deberán diseñar las líneas de acción para lograr incrementar los resultados del diagnóstico.
- También se puede valorar la posibilidad de introducir el sistema de valores propuesto para efectuar la selección del personal sobre todo sobre aquellos valores que resulten difíciles de formar a partir de determinada edad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Borrego Díaz, Orlando. **La ciencia de Dirección**. Algunos antecedentes y enfoques actuales. La Habana. Cuba. 1989. 124 pp.
2. De la Función Empresarial a la Dirección Estratégica. En: Revista Alta dirección. No. 109. Mayo – Junio. 1983. p. 51 – 57.
3. Díaz Llorca, Carlos y Coautores.: El Dirigente como agente de cambio. Compilación de artículos. Imp. ® MIMBAS. Ciudad de la Habana. 1998
4. Drucker, Peter F.: Hacia la nueva Organización.-Ed. Harvard DEUST Business Review, N-82. "2001. Barcelona. España. 2001. 7pp.
5. Técnicas de Gestión Empresarial. Las mejores ideas de los gurús. Liberduplex, S.A.-Barcelona-.2001. – 95pp.
6. El impacto de la Calidad Total en los resultados empresariales: algunos problemas de evaluación y medición. Rev.: Dirección y Administración. No. 17. Ene – Mar. 1996. p. 41 – 47.

7. Escorche, Víctor y otros. CAF. Manual del consultor. Productividad y Calidad. / Víctor Escorché y otros. Ediciones nuevos tiempos. Venezuela. Primera edición. Enero 1990. 192 pp.
8. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Modalidad japonesa. / Kaoru Ishikawa. Ciudad de La Habana. Editorial Ciencias Sociales. 1988. 209 p.
9. Kotler, Philip. Dirección del Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Ed. Revolucionaria. La Habana, 1989.
10. Lodos Fernández, Olga; MIERES ORTA, AIDA. La dirección con su enfoque científico: Metodología de organización de un sistema de dirección / Olga Lodos Fernández; Aída Mieres Orta. Editora Universitaria. La Habana. 1985. p. 75 – 76.
11. María-Gómez Gras, José. Estrategias para la competitividad de las PYME. / José María Gómez Gras. 122 p.
12. Menguzzato, Marina y Juan J. Renau. La Dirección Estratégica de la Empresa : Un enfoque innovador del management contemporáneo.
13. Olea Parcel, Buenaventura. Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la Calidad total. En: Cuaderno de ciencias económicas y empresariales. No. 28. Ene – Jun. 1995. p. 11 – 18.
14. Rodríguez Puente, Ruth. Aseguramiento de la Calidad: influencia de la Calidad en la eficiencia económica de las empresas. / Ruth Rodríguez Puente. GETEDI. Holguín. 1990. 22p.