

Suma de Negocios

www.elsevier.es/sumanegocios

ARTÍCULOS DE REFLEXIÓN

Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos

Yeisson Tamayo Salamanca^a

Abel Del Río Cortina^b

David García Ríos^c

a Profesor e Investigador asociado al grupo Interdisciplinario de investigación para la sostenibilidad y competitividad empresarial Unicafam. E-mail: yeisson.tamayo@unicafam.net.co,

b Profesor e Investigador asociado al grupo Interdisciplinario de investigación para la sostenibilidad y competitividad empresarial Unicafam. Coordinador de Investigaciones para la Facultad de Ciencias Administrativas. E-mail: abel.delrio@unicafam.net.co, acortina75@hotmail.com

c Estudiante de último semestre de Administración de Empresas, quien desarrolló análisis bibliográficos correspondientes con el proceso de su pasantía investigativa. E-mail: david.garcia@unicafam.net.co

Recibido el 15 de octubre de 2014

Aceptado el 30 de octubre de 2014

Palabras clave

Gestión Organizacional,
Desarrollo Humano,
Condiciones Laborales,
Productividad,
Competitividad

Resumen

En el presente documento, se genera una aproximación a un modelo de gestión organizacional desde el que se pretende analizar las capacidades del talento humano para el logro de objetivos, siendo estos objetivos, desglosados en actividades y entregables finales y/o intermedios que pueden ser de carácter tangible e intangible.

En este orden de ideas, el objetivo de la propuesta teórica de modelo de gestión, es el de presentar diferentes factores derivados de una serie de dimensiones como son desarrollo humano, condiciones laborales, y productividad, en este sentido, se tendrían las cualidades personales y de la calidad de vida del individuo, asociados a la dimensión desarrollo humano; el diseño organizacional, con sus diferentes componentes en cuanto a estructura, formas organizativas, definición de estrategias, procesos, comunicación, y escenarios de talento humano, en asocio con la dimensión condiciones laborales; y, finalmente, los factores de producción, como son tierra, trabajo, capital, tecnología e información, como aspectos asociados a la dimensión productividad, todo lo anterior, en la búsqueda de un desarrollo competitivo para las organizaciones.

De esta manera, el análisis del desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de la productividad, se presenta como un ejercicio teórico de fundamentación para construir indicadores asociados a la ejecución de actividades y entregables bajo condiciones establecidas a partir del despliegue y desagregación de objetivos, en conjunto con el establecimiento de metas que corresponden con los requerimientos organizacionales, todo lo anterior, a partir de una aproximación documental que implica la revisión de diferentes autores considerando las tres dimensiones objeto de estudio.

Keywords

Organizational Management, Human Development, Labor Conditions, Productivity, Competitiveness

Model of Organizational Management Based on the Achievement Of Objectives.**Abstract**

In this paper, it is generated an approach to a model of organizational management from which it is intended to analyze the capacity of human talent in order to achieve objectives, been these objectives, broken down into final and/or intermediate activities and outcomes that could be of tangible and intangible nature.

In this order of ideas, the objective of the theoretical proposal of management model, is to show different factors derived from a series of dimensions such as human development, labor conditions, and productivity, in this way, there are the personal characteristics and the quality of life of the individual associated with the dimension human development; organizational design, with its different components in structure, organizational forms, definition of strategies, processes, communication, and human talent scenarios, in association with the dimension working conditions; and finally, production factors, such as land, labor, capital, technology and information, are shown as aspects related to the dimension productivity; all of the above, looking for competitive development for organizations.

Thus, the analysis of human development, working conditions, and productivity, become into a theoretical exercise of support in order to construct indicators for the implementation of activities and outcomes under conditions established from the deployment and disaggregation of objectives, in conjunction with setting of goals that match the organizational requirements, all of the above, from a documental approach that implies the review of different authors considering the three dimensions object of study.

Introducción

El proceso de toma de decisiones, implica visualizar la empresa como un todo compuesto, a su vez, por subsistemas que interactúan entre sí de forma recíproca, respondiendo a objetivos propios y a un supra-objetivo, la Misión, teniendo trazado un horizonte a futuro, siendo este, la Visión, con una participación limitada en la distribución de los recursos de acuerdo a prioridades establecidas dentro de la estrategia general de la organización, y de acuerdo a los condicionamientos de la alta gerencia. Sin importar el tipo de organización, siendo esta, productora de bienes y/o servicios, pública y/o privada, con o sin ánimo de lucro, ésta debe afrontar el desarrollo de procesos bajo parámetros de coordinación y optimización de recursos. Dichos procesos, son realizados por individuos que trabajan en grupos en los diferentes niveles de la organización con funciones acordes a sus habilidades administrativas.

Todo lo anterior, requiere del análisis del cumplimiento de los objetivos organizacionales con el fin de determinar el desempeño organizacional, lo que implica, a su vez, del establecimiento de estándares para el desarrollo de las diferentes actividades en pro de la consecución de dichos objetivos en una continua medición del desempeño de los colaboradores a partir de la ejecución de sus labores.

De esta forma, se conciben mecanismos de análisis y gestión de procesos, considerando las potencialidades del talento humano, y los requerimientos de la organización, conjugando las capacidades del talento humano para el desarrollo de diferentes tipos de entregables, con la consecuente desagregación del pensamiento estratégico organizacional.

Generalidades del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos

La visión de la gestión del talento humano, es entendida como el desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo en los procesos administrativos, puesto que las organizaciones tienen en cuenta a su personal en el desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicios que satisfacen necesidades generales y específicas. Por lo tanto, se deben tener en cuenta las visiones de mejora competitiva a partir de la gestión del talento humano, para lo cual, se considera el análisis del desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de la productividad, como un proceso relevante para desarrollar organizaciones competitivas.

En este sentido, Max-Neef y sus colegas (1987), han desarrollado una taxonomía de las necesidades humanas, y un proceso, por medio del cual, las comunidades pueden detectar sus potencialidades y falencias de acuerdo a como son satisfechas dichas necesidades. Desde esta óptica, es posible interpretar el desarrollo a escala humana, como el desarrollo basado en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles de crecimiento auto-sostenibles, y en la construcción de articulaciones orgánicas de las personas con el medio ambiente y la tecnología; se manifiesta a su vez, la compenetración global de procesos que parten del nivel local, desde la connotación personal enmarcada en lo social, desde la planeación bajo autonomía, y desde la interacción de la sociedad civil con el estado.

En este orden de ideas, autores como Davis, Robbins, y McKay (1982), afirman, en el documento titulado: "Técnicas de autocontrol emocional", que las creencias que el ser humano posee sobre el desarrollo de un proceso, determinan sus emociones y sus comportamientos frente al mismo; es

decir, que si un colaborador conoce el resultado de un proceso, estaría dispuesto a hacer una evaluación cognitiva y emocional sobre su conducta para realizar su trabajo excelentemente.

Rehm (1991) en su documento "Métodos de autocontrol", afirma que la auto gestión desde la perspectiva de desarrollo humano se da cuando un colaborador tiene una meta a largo plazo y controla sus impulsos a partir de la atención de conductas relevantes al ambiente, los incentivos positivos o negativos que recibe del contexto, y la evaluación de sus propios actos; es decir, el colaborador debe estar motivado a partir de un plan de carrera al interior de la empresa, que es reforzado a través de incentivos, con el fin de generar una autonomía productiva y un cumplimiento de metas planificadas.

Martin y Pear (1998) en su libro "Modificación de conducta, qué es y cómo aplicarla", muestran la forma en que la modificación de las conductas en los colaboradores busca generar destrezas, hábitos y habilidades específicas, que, a partir de objetivos operativos, busquen desarrollar soluciones y generen cumplimientos de metas. Es decir, los autores plantean que el colaborador sea autónomo en la toma de decisiones a partir del contexto productivo.

Teniendo en cuenta la visión de las condiciones de trabajo, Herzberg (1968) en su obra "One more time, how do you motivate employees", afirma que los colaboradores están influenciados por la satisfacción en sus logros y la independencia laboral, pero se desmotivan si los factores de higiene son deficientes. Entre estos factores se destacan, el ambiente físico, la seguridad laboral, los procesos de supervisión y las relaciones con los compañeros de trabajo; de tal manera, que los colaboradores deben tener buenas condiciones laborales y socio afectivas, para que puedan producir en grandes volúmenes y con altos estándares de calidad.

En temas de productividad Deming (1982), en su libro "Fuera de la crisis", plantea la visión de cómo las organizaciones pueden asegurar la calidad de sus productos a partir de la importancia que tiene su personal al momento de la generación de bienes y/o servicios, planteando además, el esquema de mejora permanente derivado de una serie de pasos como son planeación, ejecución, verificación y estandarización de procesos, esto, a partir de la perspectiva de calidad total que aporta elementos fundamentales en el análisis de contextos empresariales específicos, permitiendo establecer los niveles de productividad esperados por cada uno de los trabajadores, teniendo en cuenta, el espacio laboral, los tiempos asignados, y las características asociadas a la labor, en conjunto con las características de los colaboradores en términos de capacidades.

Medina (2007), presenta un análisis de los procesos y las metodologías de producción en PYMES del sector de confecciones en el documento titulado: "El modelo integral de productividad una visión estratégica". En el texto, se afirma que el control pormenorizado de cada uno de los factores productivos puede ser estudiado desde una visión predictiva, lo que implica que desde la visión de la productividad, todos entregables y/o productos finales pueden ser estandarizados siempre que se tengan en cuenta los procesos productivos, las condiciones de trabajo, y, los tiempos y espacios de producción.

De esta misma forma, Domínguez Macuca, y sus colegas (1995) en su análisis de la filosofía de Justo a tiempo, presentan una sistematización de la producción en línea a partir de la máxima calidad en materias primas, disminución de desperdicios, la eliminación de productos defectuosos, estandarización de procesos, y la entrega de productos en el tiempo, el lugar, la cantidad y la calidad específica, identificándose el trabajo en línea como la unión de eslabones de producción, no solo de bienes sino también de servicios, en la cual, se maximizan los recursos en los procesos organizacionales, teniendo en cuenta altos estándares de calidad y condiciones de entrega, disminuyendo, a su vez, la producción defectuosa.

De esta manera, se retoman los planteamientos anteriormente descritos desde la perspectiva de la administración por resultados y metas, en lo que se denomina administración por objetivos (APO), por parte de una serie de autores como Drucker (1964), Batten (1966), Humble (1970), y Odiorne (1992), entre otros, considerando además, apartes de la construcción de indicadores de gestión planteados por Kaplan y Norton (1992), y Lawrie y Cobbold (2004).

Cada uno de estos autores, establece indicadores que ayudan a determinar el nivel de productividad organizacional, convirtiéndose así, en herramientas prácticas en el reconocimiento de fortalezas y debilidades, de tal forma que, al ser comparadas gráficamente frente al sector de un país o región, se logra identificar el nivel de capacidad interna y desafíos de competitividad propia para enfrentar el mercado y la expansión de este, dando los criterios necesarios para un mejoramiento en las estructuras instaladas con respecto a las dimensiones de desarrollo humano, condiciones laborales, y de productividad, como dinamizadores de la competitividad empresarial.

Aspectos metodológicos

A partir de la revisión bibliográfica en relación con la gestión organizacional, se analizan los autores anteriormente mencionados en referencia a la existencia de diversas correlaciones entre conjuntos de factores clave que afectan directamente el desempeño personal, los indicadores de producción, y a su vez, a las características técnicas y/o físicas de los entregables, desde los que se mide el desempeño organizacional, en este sentido, se propone la utilización de una visualización de conjuntos tipo gráfico de Venn, en los cuales, se pueden apreciar los siguientes aspectos:

1. Dimensiones de análisis y su posición en el desempeño del proceso de constitución de entregables, siendo estas dimensiones, la de desarrollo humano (Fig 1), la de condiciones de trabajo (Fig 2), y la de productividad (Fig 3).
2. Correlaciones entre las dimensiones representadas por las intersecciones del gráfico de Venn. (Fig 7).
3. Características propias de los entregables deseados, representadas en el centro del gráfico de Ven en el ítem entregable. (Fig 7).
4. Representación de la sincronización de recursos y esfuerzos entre el talento humano y la organización. (Fig 8).

La estructura tipo Venn, da la posibilidad de analizar la forma en que cada interacción de dimensión puede afectar el desempeño total o parcial de un proceso, en términos de entregables, y de los requerimientos para el desarrollo apropiado de dichos entregables, y, por ende, para la consecución de los objetivos propuestos.

Dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos

La propuesta de modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, tiene como fundamento la ubicación de una serie de dimensiones, siendo estas, la dimensión de desarrollo humano, la dimensión condiciones laborales, y la dimensión productividad. Estas dimensiones se entrelazan, permitiendo la identificación de factores clave de éxito organizacional.

A continuación, se describen las diferentes dimensiones con sus interacciones:

DIMENSIÓN DE DESARROLLO HUMANO: Entendida como el constante incremento de la calidad de vida personal y de la población, en términos de procesos de aprendizaje, considerando la influencia del contexto donde se convive, a partir de acceso a salud, educación y empleo, y la interacción social encaminada al desarrollo de la personalidad, (Fig. 1). Es por esto, que la productividad debe tener en cuenta los elementos asociados al desarrollo humano, a partir de la conciencia de la productividad derivada de un proceso autónomo. Para lo anterior, se consideran una serie de factores que se analizan al momento de la construcción de indicadores, como son:

1. Desarrollo humano social: Desarrollo de habilidades individuales en términos de capacidades y conocimientos para establecer relaciones armónicas en un conjunto social.
2. Desarrollo Humano a partir del contexto: En términos de Interacción permanente con la relación pro activa del entorno socioeconómico y ambiental.



Figura 1. Dimensión de Desarrollo Humano.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

3. Desarrollo humano físico corporal: Medido en términos de habilidades motrices, mentales y orgánicas, para optimizar el desempeño de la labor.
4. Desarrollo humano emocional: Es un despliegue integral de emociones para analizar el accionar cotidiano.
5. Desarrollo humano cognitivo-intelectual: Proceso evolutivo de aprendizaje, con el cual, se potencializa el desarrollo de la conciencia desencadenado en acciones.

DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES: Entendidas como el conjunto de variables que afectan el rendimiento de los colaboradores en pro de la realización de una labor, teniendo en cuenta aspectos físicos, psicológicos, y sociales, representados en una serie de factores (Fig. 2), como son:

1. Diseños de área de trabajo: Diagrama de áreas de trabajo con interacciones entre los puestos de trabajo que deben tener en cuenta la estandarización de procesos, la limpieza y el orden.
2. Diseños de puestos de trabajo: Ergonomía de los puestos de trabajo a partir del confort del trabajador y la minimización de los riesgos.
3. Evolución en las experiencias: Análisis del uso de herramientas a partir de la interacción y el acceso a las condiciones ideales de trabajo.
4. Indicadores de producción: Análisis de rendimiento productivo a partir de las capacidades personales y/o grupales, cumpliendo con estándares de tiempo, calidad, cantidad y espacio.
5. Trabajo en equipo: Análisis de rendimientos por grupos de trabajo.



Figura 2. Dimensión Condiciones Laborales.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD: En términos organizacionales, es entendida como la relación existente de entregables, sean estos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad, y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado, siendo estos insumos, desde la perspectiva económica, tierra, trabajo, capital, información y tecnología, que en términos administrativos, se podrían categorizar como recursos físicos, financieros, tecnológicos, y de talento humano.

De esta forma, se encuentran indicadores de productividad, entendidos como el análisis de variables que miden la participación conjunta de los factores productivos (Fig. 3), a partir de:

1. Análisis de costos: Es el proceso de identificación de recursos monetarios necesarios para llevar a cabo un proyecto, un proceso y/o un producto, con el fin de tomar la decisión de financiamiento y buscar un beneficio monetario a futuro.
2. Análisis de planta de producción: Estudio de características del proceso en términos de optimización y efectividad.
3. Análisis de equipos de trabajo: Estudio de rendimiento productivo en términos de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de una labor por cada individuo y/o grupo de trabajo.
4. Optimización de equipo productivo: Estudio de rendimiento de la maquinaria, a partir de características como:
 - a. Productividad por horarios.
 - b. Mantenimiento de planta y/o maquinaria.
 - c. Uso de desperdicios de producción.
5. Optimización de los puntos de ventas mediante el análisis de rendimiento, y a partir de variables como:
6. Efectividad por cada colaborador (Individuo y/o grupo de trabajo)
7. Efectividad por cada evento comercial. (Visita, entrevista o grupo focal)
8. Cantidad ventas cerradas y facturadas. (Diaria, semanal, Mensual).



Figura 3. Dimensión de Indicadores de Productividad
Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

Interacciones propuestas en el modelo

Las interacciones, son acciones recíprocas entre las dimensiones que afectan el desempeño empresarial y el desempeño del talento humano, teniendo en cuenta las dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo, y produc-

tividad. La interacción de los contextos humanos frente a las condiciones laborales, tiene su base en la evolución del medio ambiente de trabajo, el uso de herramientas y el trabajo en equipo, puesto que se deben tener en cuenta las condiciones laborales a partir del desarrollo humano, y, a partir del contexto de la población en términos sociales, emocionales, y cognitivo-intelectuales (Fig. 4).

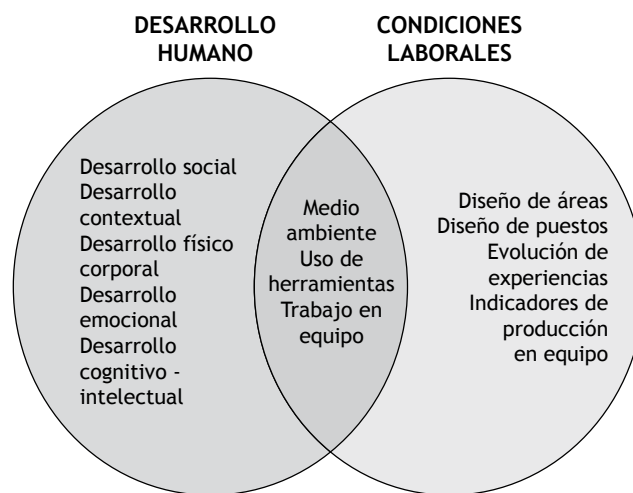


Figura 4. Intersección Dimensiones Desarrollo Humano y Condiciones Laborales.
Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

La interacción de las condiciones laborales frente a la productividad, tiene su base en la evolución de las condiciones de trabajo, en los tiempos y espacios de producción y en los indicadores productivos, puesto que las condiciones laborales de las áreas y puestos de trabajo, generan parámetros de producción positivos o negativos a partir del desempeño individual y/o grupal (Fig. 5).

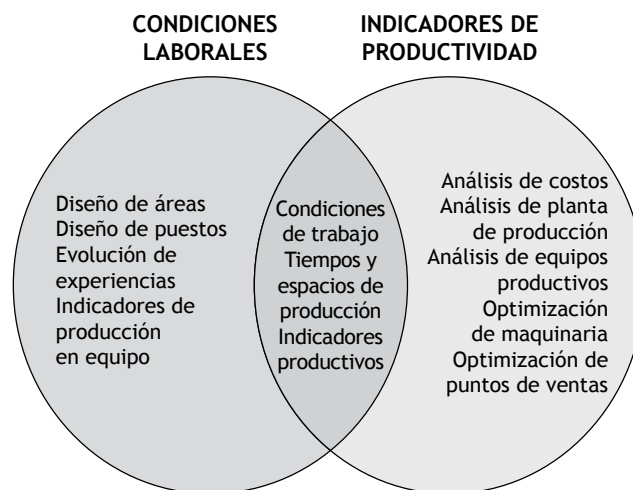


Figura 5. Intersección Dimensiones Desarrollo Humano y Condiciones Laborales.
Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

La interacción del desarrollo Humano frente a los indicadores de productividad tiene su base en indicadores de autonomía de la producción, búsqueda de soluciones, y cumplimiento de metas. De esta forma, desde el punto de vista del desarrollo humano, la evolución emocional y cognitiva puede plantear la optimización en el uso de herramientas encaminadas al cumplimiento de estándares e indicadores de productividad, a partir del desempeño productivo, que está directamente relacionado con las características empresariales de análisis de costos, trabajo en equipo, capacidad de producción de la maquinaria específica y/o de la planta en su conjunto, y la optimización de la fuerza de ventas. (Fig. 6).

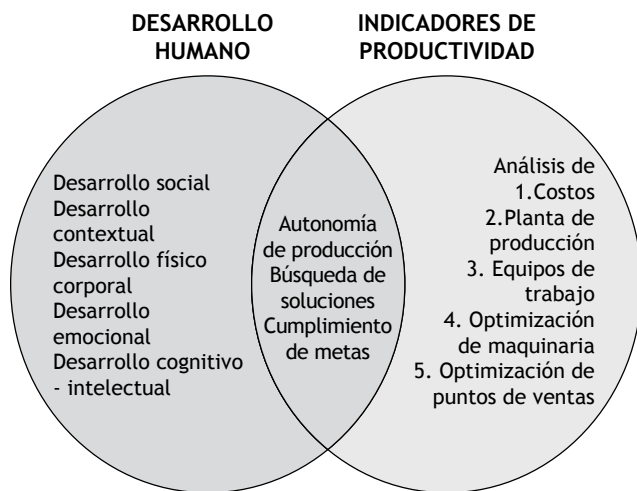


Figura 6. Intersección Dimensiones Desarrollo Humano e Indicadores de Productividad.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

La gestión organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos, se puede representar como la intersección de las 3 dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, y, en términos de competitividad empresarial, se considera la pertinencia de los entregables del proceso productivo (Fig. 7), los cuales, tienen características de entregables tangibles e intangibles; e, intermedios y finales.

La gestión organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos, se visualiza en un esquema en el que la empresa comparte una posición complementaria con el talento humano, entendida como la administración del personal en términos de planeación, organización, desarrollo y coordinación de actividades, que tienen inmersas las dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, y que, a partir de cada intersección generan características con respecto al desempeño del colaborador en términos de calidad, cantidad y tiempo, para realizar una labor con un entregable determinado.

Cada interacción de dimensiones presenta indicios de desempeño empresarial que incide sobre una serie de aspectos como:

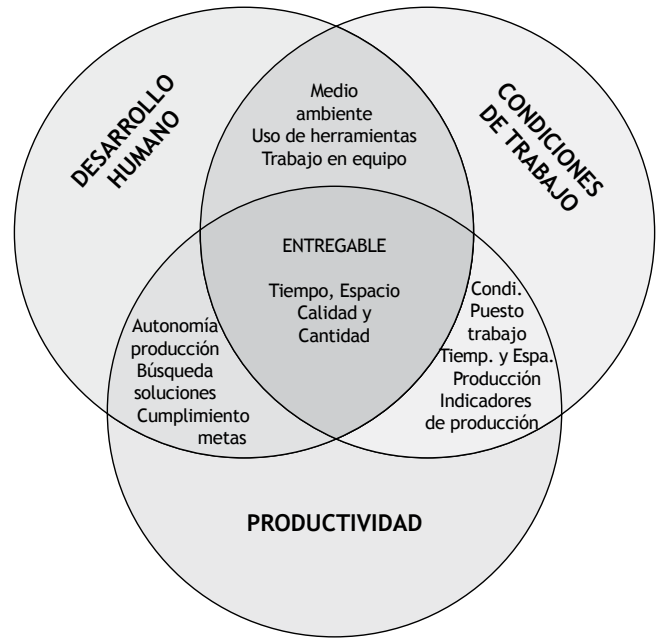


Figura 7. Intersección Dimensiones Desarrollo Humano, Condiciones Laborales y Productividad.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

1. Los indicadores de rendimiento personal y/o grupal a partir de la experiencia en el uso de herramientas para el cumplimiento de indicadores.
2. La evolución de la convivencia del personal en la ejecución de sus labores al interior de la organización, medida en términos de trabajo en equipo.
3. Los efectos de las condiciones de trabajo con respecto al desempeño personal y de grupos de trabajo.
4. Los desempeños de áreas de trabajo que pueden afectar los indicadores de producción.
5. Las posibles modificaciones de los puestos de trabajo que determinarían un incremento en la productividad personal y/o grupal.
6. Los efectos de la dimensión del desarrollo humano en el desempeño laboral a partir de la búsqueda de soluciones para el cumplimiento de metas.

Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos

El modelo es concebido como un entramado de relaciones enfocadas en el análisis de los entregables organizacionales, sean estos, tangibles y/o intangibles, finales y/o intermedios, considerando, en el análisis de los entregables, las condiciones de tiempo, espacio, cantidad, y, finalmente la calidad como eje central, en busca de la efectividad organizacional. Lo anterior, a partir de las interrelaciones de las diferentes dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo, y productividad, que se ven reflejadas en la efectividad de los entregables (Fig. 8).

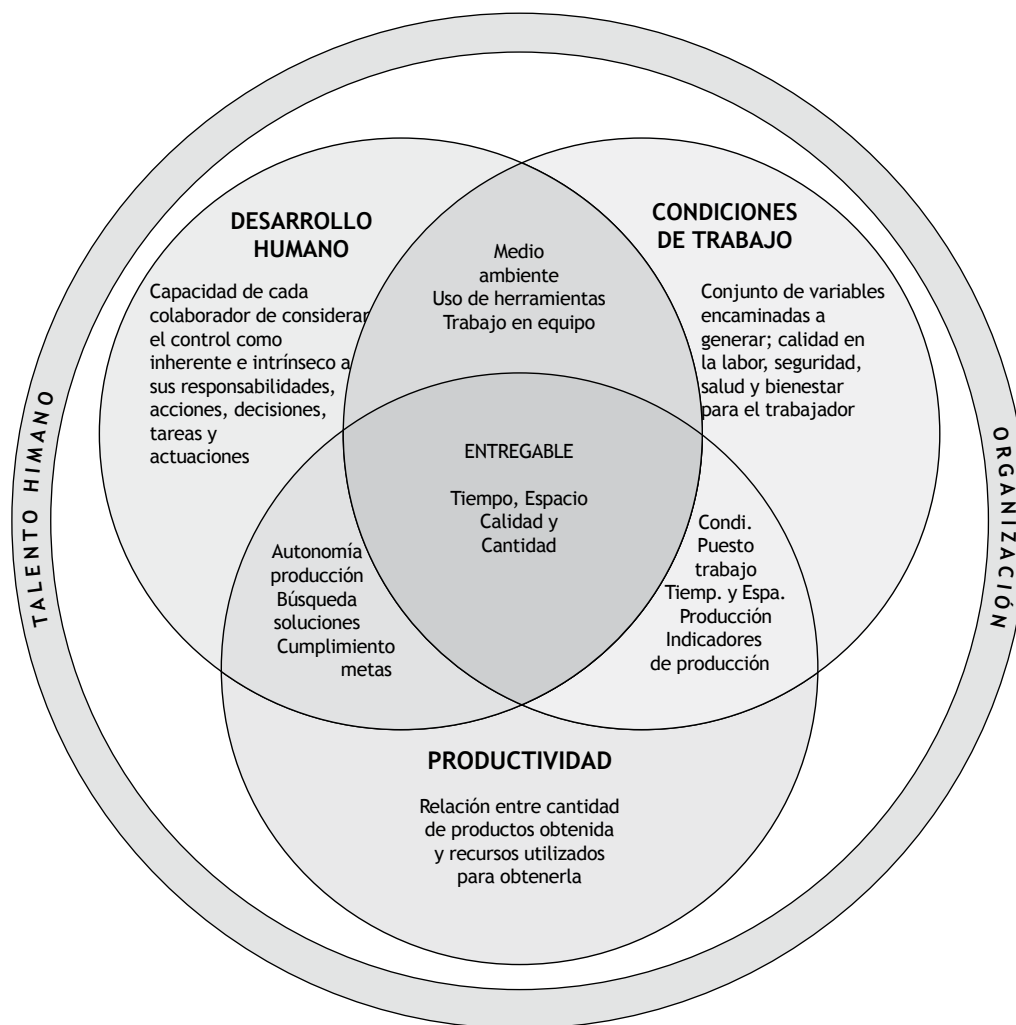


Figura 8. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

Estos entregables, al corresponder con los objetivos permiten incrementar las capacidades de logro organizacionales, en la medida en que la organización será medida por sus resultados, y los entregables permiten visualizar la evolución de cada proceso, cada área funcional, o cada unidad de negocio.

De esta manera, tomando como referente la investigación desarrollada por: Inocencia Martínez León, de la Universidad Politécnica de Cartagena y Josefa Ruiz Mercader, en conjunto con Candelaria Ruiz Santos, de la Universidad de Murcia (2001), se considera a la organización como un conjunto único de recursos materiales e intangibles, que permiten la obtención y colocación en el mercado de bienes y/o servicios en momentos específicos. Lo anterior, corresponde a los planteamientos al interior de la teoría de los recursos y las capacidades, marcando un desafío en la optimización y coordinación de los diferentes organismos involucrados en el manejo de dichos recursos, bajo las restricciones pertinentes y los objetivos de funcionamiento deseados. En este sentido, el conocimiento es un recurso intangible fundamental para el desarrollo de la capacidad productiva, y para el mejoramiento continuo, siendo pro-

ducto de las interacciones de los diferentes individuos participantes de los distintos subsistemas. En este orden de ideas, se presentan parámetros de análisis basados en el logro de los objetivos propuestos considerando los recursos disponibles por la organización.

Conclusiones

Las organizaciones son sistemas de información, sistemas de comunicación, y sistemas de toma de decisiones, siendo los seres humanos la esencia de la diferencia entre la diversidad de organizaciones y su aproximación hacia el éxito o fracaso. De tal manera que una organización exitosa, lo es, en concordancia con las relaciones existentes entre sus seres humanos, debido a que son las personas quienes se encargan de desarrollar los diferentes procesos dentro de esquemas adecuados de comunicación, manejo de información y toma de decisiones, y, por ende, generación de entregables tanto tangibles como intangibles, finales y/o intermedios, a partir del cumplimiento de objetivos.

Es así, como la gestión organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos, es afectada por la interacción de las dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en las cualidades de los entregables, desde los cuales, se generan mediciones de desempeño de carácter individual y/o grupal.

De otra parte, una organización con distanciamientos en los procesos de confianza requeridos para el correcto desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de productividad, ocasionará a su vez, una toma de decisiones distanciada de lo apropiado de acuerdo a las circunstancias, y esto, acarrearía graves consecuencias al carecer el desarrollo organizacional de soporte estructural.

En este sentido, se requiere de una planeación detallada en términos de las condiciones mínimas de los diferentes entregables, en conjunto con la valoración de relevancia de dichos entregables para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Referencias bibliográficas

- Deming, W. E. (1982a). *Out of crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Domínguez, J.A., García, S., Domínguez, M.A., Alvarez, M.J., Ruiz, A. (1995). "Dirección de operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios." Madrid. McGrawhill.
- Drucker, P. F. (1964). "Managing for Results". Edit. Harper & Row. Nueva York.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, September-October, Reprint 87507 (entire). Retrieved July 28, 2014, from http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf
- Humble, J. W. (1970), "Management by Objectives in Action, McGraw Hill Publishing Co. Londres.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol.70, Jan-Feb.
- Lawrie, G. J. G. and Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of productivity and performance management*, Vol. 53, No. 7, pp. 611-623.
- Davis, M., Robbins, E., McKay, M. (1982). Técnicas de autocontrol emocional. Recuperado, Julio 28, 2014: http://www.psicologiaviva.com/t_autocontrol_emocional.pdf
- Martínez León, I.; Ruiz Mercader, J. y Ruiz Santos, C. (2001): "Aprendizaje organizacional en PYMEs", XI Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas.
- Martin, G., Pear, J. (1999). *Modificación de conducta. ¿Qué es y cómo aplicarla?* 5ta. Edición. Editora Prentice Hall. España, 1999.
- Max-neef, M., Elizalde, A., Hopenhayn, M. (1986). Desarrollo a escala Humana, una opción para el futuro. Cepaur, Fundación Dag Hammarskjöld.
- Medina, J. (2007) Modelo Integral de Productividad "Una Visión Estratégica" 1ª Edición. Fondo de publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- Odiorne, G. S. 1985. The executive M.B.A.: A new way to develop talent. *Personnel*, 62(11): 38-43.
- Rehm, L. (1991). Métodos de autocontrol. En Caballo, V. (eds.), *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*. 655-683. Madrid: Siglo XXI.