

Protocolo para la creación y gestión de una organización

Protocol for the Creation and Management of an Organization

Francisco Fabián Tobias Macías

Universidad Tecnológica del Norte de Coahuila, México

fabian_z_zz@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2639-5341>

Resumen

¿Cuáles son las áreas principales en el desarrollo de una organización empresarial? En esta investigación se busca responder a esta incógnita y sobre todo reflexionar sobre el modo de plantear estos elementos para su pleno desarrollo. Se sostiene que existen aspectos básicos en las organizaciones, los cuales se deben definir, primero, y luego aplicar de manera adecuada para conseguir los objetivos que se plantean las empresas. Estos aspectos se pueden englobar en cinco tópicos: cultura empresarial, plan estratégico, liderazgo, talento humano y finanzas. Es muy importante asegurar el máximo rendimiento de las empresas y así alcanzar el desarrollo económico a nivel nacional. A partir de información real y de primera mano respecto a las prácticas positivas y negativas en materia de administración, esta investigación ofrece claves para definir estrategias más claras en la determinación del proceso organizacional, de modo que, al planear, organizar, evaluar y controlar las operaciones, se pueda obtener un mayor desempeño de las áreas, elementos e individuos que las componen, y asegurar así el alcance de la visión principal empresarial.

Palabras clave: estructura organizacional, finanzas, gestión empresarial, liderazgo empresarial, talento humano.

Abstract

What are the main areas in the development of a business organization? This research seeks to clarify the elements that respond to this mystery and, above all, to reflect on the way to propose these elements for their full development. The hypothesis presented here argues that there are basic aspects in organizations, which must be defined, first, and then properly applied to achieve the objectives set by companies. These aspects are defined in five topics: business culture, strategic plan, leadership, talent human and finance. It is very important to ensure the maximum performance of companies in order to ensure economic development at the national level. Based on real and first-hand information regarding positive and negative management practices, this research offers clues to define clearer strategies in determining the process, so that, when planning, organizing, evaluating and controlling the operations, it is possible to obtain a better performance of the areas, elements and individuals that compose it, and thus ensure the achievement of the main vision of the business organization.

Keywords: organizational structure, finance, business management, business leadership, human talent.

Resumo

Quais são as principais áreas no desenvolvimento de uma organização comercial? Esta pesquisa busca responder a essa pergunta e, acima de tudo, refletir sobre a maneira de propor esses elementos para seu pleno desenvolvimento. Argumenta-se que existem aspectos básicos nas organizações, que devem ser definidos primeiro e depois aplicados adequadamente para alcançar os objetivos estabelecidos pelas empresas. Esses aspectos podem ser abordados em cinco tópicos: cultura de negócios, plano estratégico, liderança, talento humano e finanças. É muito importante garantir o desempenho máximo das empresas e, assim, alcançar o desenvolvimento econômico em nível nacional. Com base em informações reais e em primeira mão sobre práticas de gerenciamento positivas e negativas, esta pesquisa oferece chaves para definir estratégias mais claras na determinação do processo organizacional, para que, ao planejar, organizar, avaliar e controlar o nas operações, é possível obter um melhor desempenho das áreas, elementos e indivíduos que os compõem, e assim garantir o escopo da principal visão de negócios.

Palavras-chave: estrutura organizacional, finanças, gestão empresarial, liderança empresarial, talento humano.

Fecha Recepción: Junio 2019

Fecha Aceptación: Diciembre 2019

Introducción

Hoy en día la mayoría de las empresas que inician operaciones cierran sus puertas al cabo de unos pocos años debido a que no consiguen despegar o nivelar su desarrollo, por lo que terminan agotando sus recursos o sus energías y, al final, son incapaces de hacerle frente a la competencia o a sus propios objetivos inalcanzables; esto último a causa de la mala ejecución de sus propias operaciones. De acuerdo con los últimos estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi] (2014), los negocios suelen tener una mayor esperanza de vida en las zonas metropolitanas del país; en el resto del país suelen tener una esperanza mucho menor. Por esa razón, y tomando en cuenta el impacto que tiene este hecho en la economía actual, se llevó a cabo la presente investigación, la cual busca establecer claramente los elementos primordiales de una buena gestión empresarial. Gracias a un estudio previo, se han definido los principales temas que se abordarán a lo largo de este artículo: cultura empresarial, planeación estratégica, talento humano, liderazgo empresarial y finanzas sanas.

Todos estos son temas primordiales para el desarrollo de una empresa. Aquí se determinarán, mediante un análisis concienzudo, sus principios básicos para aplicarlos de manera adecuada en la organización y así obtener las metas generales. Cada uno de los temas pertenece a un área distinta, pero todos son indispensables y todos están presentes en las organizaciones, por ello se aclaran los beneficios que trae consigo la gestión sana de cada uno. El orden en que han sido mencionados no es casual, pues se ha establecido que seguir esa secuencia hasta cierto punto lógica ofrece mejores resultados: no se puede hablar de planeación si no se establecen primero los principios básicos de la institución y no se puede gestionar un presupuesto si no se conocen primero las estrategias que hay que seguir o es imposible establecer líderes sin antes tener un equipo de trabajo.

Definiciones y conceptos clave

Cultura empresarial

La cultura empresarial es la esencia de una organización, comprende la ideología general, los valores, la misión y visión, estrategias y todo lo que mueve a la empresa, por ello

es importante definirla desde un principio, puesto que desde ahí se emprende el camino hacia las metas de la organización. Al respecto, Schein (2006, citado en Arechavala, 2015) determina que la cultura empresarial es “el conjunto de valores, creencias, supuestos, hábitos y comportamientos aprendidos que guían a los emprendedores y directivos en su actividad empresarial” (p. 18). Thevenet (1992), por su parte, añade que esta “aporta otros criterios adecuados a nuestro análisis sobre el funcionamiento empresarial. Devuelve las esperanzas en concepciones estereotipadas y universales, así como las visiones contingentes de una disposición muy funcional de las variables organizativas” (p. 5). Además, de acuerdo con Lessen (Ronnie, 1992, pág. 2), la cultura empresarial “no es terreno exclusivo del director de personal o del director general. Tiene un alcance e implicaciones mucho más amplios”.

La identidad corporativa

En cuanto a la identidad corporativa, Meza (2016) escribe: “La imagen organizacional se ha convertido en el factor más poderoso del éxito de una organización. Hoy en día, las organizaciones tienen el dilema de cómo presentarse ante sus públicos para lograr la más favorable percepción” (p. 4). La identidad se conforma por elementos que destacan y diferencian a la empresa del resto, a saber:

- Historia de la empresa: contar de manera breve los acontecimientos más relevantes de la empresa desde su fundación.
- Filosofía: es la esencia de la empresa, su razón de ser, pero de una manera más profunda que en la misión.
- Valores: son los valores con los que la empresa se identifica. Dependiendo del rubro en el cual esta se desempeña, pueden ser distintos, por ejemplo, en un periódico puede ser la veracidad.
- Ideología: se forma por la misión, que es lo que la empresa representa y hace, y la visión, que es su objetivo principal, lo que quiere lograr.
- Políticas: son las normas que rigen la conducta de los integrantes de la empresa.

Estas características son el primer paso, el punto de partida para concretar una organización. En otras palabras, hay que definirlas desde el primer momento, puesto que, con base en ellas, se regirán todas las estrategias y se determinará la dirección de los pasos siguientes. Los colaboradores de todas las escalas deben conocer bien esta información y

vivirla diariamente. Así, cuando un nuevo elemento ingresa a la organización, lo primero que se le debe comunicar en la inducción es esta información.

Para Gilli (2017), la estructura organizacional “representa relaciones de poder, diferencias de jerarquía, concentración o descentralización de la toma de decisiones: en suma, constituye una foto dinámica del soporte del sistema de gestión y estrategia” (p. 3). Es el modo en el que la empresa se gestiona, y puede ser del tipo formal o informal. En cuanto a aquel, se basa en las relaciones definidas explícitamente por la dirección, las cuales son deliberadas. Mientras que en el tipo informal, las relaciones no están definidas explícitamente y se determinan de acuerdo con las necesidades que se van presentando. Generalmente, las empresas mezclan ambos tipos, dependiendo de cada una de las áreas que la componen.

Por último, según Charles Lusthaus (2002), la estructura organizacional es “la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos” (p. 93).

Planeación estratégica

Ya que se han definido los elementos básicos de la cultura empresarial, que serían los cimientos de la gestión empresarial, hay que seguir trabajando para determinar el camino que va a seguir la empresa en la búsqueda del cumplimiento de sus metas. Al esclarecer qué es la empresa, en dónde se encuentra y en dónde quiere estar en un periodo de mediano a largo plazo, se puede obtener un panorama claro para planear las estrategias que se utilizarán para la conquista de los objetivos principales, por ello es importante trabajar primero en la cultura empresarial, ya que no se puede escoger un camino si no se sabe exactamente qué es lo que se busca y lo que hay actualmente.

El plan estratégico determina todo lo necesario para el desarrollo de las actividades de una organización: establece objetivos, determina acciones, asigna recursos, plantea métodos para evaluar y controlar los avances y el desarrollo general, etc. Es importante destacar que la planeación debe ser una guía con capacidad de curvatura y no un plan rígido. Puesto que las circunstancias en el entorno van cambiando constantemente, es necesario que el plan estratégico sea lo suficientemente flexible como para ir adaptándose según las necesidades que se vayan presentando y adecuarlo para trabajar con las oportunidades que ofrece el proceso de cambio.

Para comenzar con la elaboración del plan estratégico, primero se recomienda realizar un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (FODA) que permita aclarar, como su nombre lo anticipa, la situación actual que enfrenta la organización, determinar todas las fortalezas y debilidades que existen para potenciar las primeras y trabajar en las segundas, anticiparse y prepararse para posibles amenazas, al igual que para identificar las situaciones que representen algún beneficio o que ofrezcan un parteaguas para avanzar. Lo siguiente es concretar los objetivos que la empresa pretende perseguir a corto, mediano y largo plazo, todos los objetivos llevan al cumplimiento de la visión general de la empresa. Cuando se han determinado estas metas, se deben plantear las estrategias que se usarán para empezar a trabajar en alcanzarlas, estableciendo qué acciones se llevarán a cabo y qué tácticas se irán implementando paso a paso.

Finalmente, hay que desarrollar distintos métodos e indicadores para realizar la medición de los progresos y así poder evaluar si se está avanzando y si las estrategias están funcionando o si es necesario cambiar algunos detalles del plan. Cabe destacar que con el tiempo los colaboradores van tomando mayor experiencia, lo que les permite generar cambios adecuados para adaptar el plan a las condiciones y a las necesidades que surgen durante el desarrollo de las actividades. Este proceso toma un tiempo, pero es sumamente necesario llevarlo a cabo para tener un camino claro que seguir y no estar a la deriva. El mercado es cada vez más competitivo y las organizaciones no pueden darse el lujo de confiarse y quedarse atrás, hay que estar alerta para aprovechar las oportunidades y así estar siempre un paso adelante de los competidores.

Talento humano

En la actualidad, las organizaciones están reconociendo a sus colaboradores no como un recurso, sino como lo que realmente son: talento humano. Porque, no está de más enfatizar, las personas no son activos fijos, sino que son la base de la organización, son quienes ejecutan las actividades que día a día mantienen viva a esta y quienes generan con su trabajo y sus ideas nuevas oportunidades de crecimiento. De acuerdo con Torres (2017), la gestión del talento humano es:

La capacidad de las empresas para formar, mantener, retener, atraer, desarrollar, motivar y fidelizar a los trabajadores más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto atractivo, en talento organizacional (p. 87).

En esa misma línea, Novoa (2004) menciona que los elementos fundamentales para el desarrollo del talento humano son los siguientes:

La creatividad y la innovación son elementos fundamentales para que esa intención, voluntad de acción y compromiso estratégico en el futuro se puedan dar en las instituciones. La creatividad y la innovación residen en esencia en las personas y en sus talentos (p. 9).

Y Ramón Padilla (2006) aclara que el capital humano consiste en “conocimientos y habilidades adquiridos a través de la educación formal e informal en el sistema educativo y en el hogar y también por conducto del entrenamiento, la experiencia y la movilidad de la fuerza laboral” (p. 11).

Ahora bien, existen distintos factores que permiten el buen desempeño del talento humano:

- Ambiente laboral: un ambiente agradable propicia un mejor desempeño de los trabajadores, ya que al sentirse bien pueden enfocar todas sus energías en el desarrollo de sus funciones. Además, el buen ambiente favorece la comunicación y el fortalecimiento de las relaciones internas, lo cual, a su vez, permite el trabajo en equipo y el apoyo entre colaboradores.

Respecto a este punto, Bordas (2016) comenta lo siguiente:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización y afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros (p. 21).

- Sueldos y prestaciones competitivos: el ofrecer una remuneración justa mantiene un buen ánimo en los trabajadores. Aunque hay más razones, las personas trabajan básicamente para subsistir, y es necesario que los empleados cubran sus necesidades básicas y puedan vivir de manera digna.

- Programas de desarrollo profesional: implementar este tipo de programas de nuevo es un beneficio mutuo, ya que se permite que el empleado crezca dentro de una

organización y, a la vez, esta se vea favorecida con dichos crecimientos, entre otras razones debido a que, cuando hay vacantes en puestos más altos, resulta más propicio que un empleado que ya conoce la empresa sea quien ocupe alguno de ellos. En este caso, es necesario tener un plan para que al cambiar de posiciones las vacantes que queden libres puedan ser ocupadas adecuadamente y no se caiga en el error de tapar un hoyo y destapar otro, es decir, provocar una afectación en un departamento al beneficiar a otro.

- **Capacitación constante:** como se mencionó antes, el entorno está en constante cambio y por ello es necesario que los empleados cuenten con programas de capacitación que les permitan mantenerse al día respecto a los avances que puedan ser de utilidad en sus áreas, además de que día a día se mejoran los sistemas y programas de trabajo y mantenerse actualizado es una de las maneras más fáciles de tomar ventaja frente a la competencia.

- **Comunicación abierta:** la comunicación favorece, como se mencionó antes, el trabajo en equipo, además de que permite la aportación de ideas desde todos los niveles y esto enriquece las posibilidades de mejorar los planes y las estrategias en la organización. Igualmente, es más fácil identificar los problemas cuando existe confianza entre directivos y subordinados y a su vez es mucho más fácil trabajar de ese modo.

- **Reconocimiento:** reconocer los logros de las personas los hace sentir parte de la organización y esto a su vez desemboca en el siguiente punto.

- **Compromiso o *engagement*:** cuando los trabajadores sienten que son realmente tomados en cuenta, sus ideas son escuchadas y sus necesidades consideradas, provoca un sentimiento de compromiso con la organización. Esto implica que haga todo lo necesario para mejorar y sacar adelante el trabajo, no solo se trata de trabajar para alguien más, sino de ir todos juntos compartiendo los éxitos y aprendiendo de los fracasos. Asimismo, sentirse parte importante de la empresa genera satisfacción y este sentimiento cubre algo más que las necesidades básicas de una persona, escalando hacia la punta de la conocida pirámide de Maslow, esto es, la autorrealización.

Liderazgo empresarial

El liderazgo en las organizaciones es de vital importancia porque, aunque se tenga un plan bien definido y personal altamente capacitado, si este falta, falla la organización, puede perder el rumbo correcto. Además, una mala gestión en este aspecto puede provocar un desgaste en las líneas de comunicación y desmotivación en los colaboradores, lo que claramente lleva a un mal desempeño.

Para Martínez (2013) hay una línea muy tenue entre autoridad y abuso de poder que no hay que cruzar:

Una finalidad colectiva: la determinada por la institución o la organización. Se opone, pues a lo arbitrario, que solo se fundamenta en la voluntad de una sola persona, en este caso el jefe utiliza la coacción y el subordinado no puede ver en esto más que un abuso de poder, el concepto de autoridad ha desaparecido (p. 229).

Finanzas sanas

Siguiendo a Zvi Bodie y Robert Merton (1999), la función de las finanzas es que “estudian la manera en que la gente asigna recursos escasos *a través del tiempo*” (p. 2). Una empresa debe pretender siempre sostener sus operaciones mediante sus propios ingresos. Fernández (2010) detalla que “el desarrollo de los sistemas financieros contribuye al crecimiento, aunque existen diferentes modelos de desarrollo en función de los intermediarios, medios y mercados que generen” (p. 10)

Este es el último punto ya que se requieren optimizar todos los aspectos anteriores para lograr potenciar la productividad y activar el mejor rendimiento de la organización. Además, es muy importante saber aprovechar el máximo rendimiento de los ingresos generados, porque si estos solo se despilfarran y no se lleva un control de los gastos, la empresa nunca tendrá estabilidad y una buena rentabilidad.

Carlos León (2007) detalla:

[El diseño de un proyecto privado] empieza por el mercado, seguido de la planificación operativa, ambos aspectos devienen en el plan para la compra de equipos diversos y las operaciones resultan en ingresos y costos, estos aspectos permiten verificar los resultados netos o ganancias efectivas del proyecto (cap. 3, párr. 1).

Método

En esta investigación el método principal para recabar información fue la observación y el análisis de los procesos de empresas de la región del norte de Coahuila. Una en especial fue la principal fuente de información, ya que se pudo apreciar muy de cerca el modo de trabajo y las prácticas frecuentes que se llevan a cabo en sus instalaciones. Además, el estilo que utilizan para solucionar los problemas, las tendencias más notorias y el modo de trabajo en general fueron aspectos que pudieron apreciarse y estudiarse a fondo, de modo que enriquecieron ampliamente esta investigación. Algunos elementos de la empresa compartieron su opinión respecto a esas prácticas y aportaron algunas ideas y comentarios referentes a los principales problemas que enfrenta actualmente su organización, de manera que la información es de primera mano, datos reales y exactos de las operaciones del objeto de estudio.

También se investigaron distintas fuentes bibliográficas para corroborar conceptos y teorías y enfrentarlas a los datos duros obtenidos de la observación directa, gracias a lo cual se ampliaron los criterios y se obtuvieron perspectivas objetivas en cada aspecto. Al contraponer la información teórica y práctica, se logró determinar una manera mayormente adecuada para la aplicación de distintas soluciones a los problemas que se distinguieron.

El enfoque de esta investigación es, en su mayoría, cualitativo, ya que se ha interactuado en el ambiente de la organización, con los individuos que la componen y se ha observado su manera de operar directamente. También se determinaron algunos datos cuantificables respecto a las estadísticas que refieren el nivel de esperanza de vida de las organizaciones, datos secundarios obtenidos también al investigar el tema.

Discusiones

Al iniciar con el proceso de investigación, la idea principal era definir la razón por la cual muchas organizaciones fracasan en su desarrollo. Se plantearon cinco aspectos básicos, los cuales se consideraban indispensables para la correcta gestión empresarial. Al desarrollar la investigación y concluir con el proceso de análisis de toda la información recabada, se puede probar claramente que en sí estos cinco aspectos son verdaderamente importantes, puesto que la mayoría de los problemas del caso de estudio principal pueden suprimirse de llevarse a cabo el desarrollo de los componentes elementales. Al revisar cada uno de estos tópicos, analizar su adaptación a la empresa en cuestión y ejecutar las estrategias pertinentes

en cada uno, se puede llevar a cabo un desarrollo adecuado de las operaciones a fin de obtener los mejores resultados, incluso rebasar las expectativas de la misma organización.

Conclusiones

Hay ciertos elementos que son primordiales para la correcta gestión de una organización y lamentablemente a veces estos son los menos considerados por los administradores. En el caso principal de estudio, se identificaron errores de omisión de algunos aspectos y de retrabajo en otros. La cuestión que desarrolla problemas a menudo es la falta de atención a los elementos básicos, se centran en los resultados sin mirar el origen del proceso, buscan las soluciones en la fase final en lugar de cambiar el proceso en sí y de analizar y replantear los pasos de este para que el rendimiento sea mayor y se logre el cumplimiento de las expectativas. Existe una visión, pero no está correctamente definida; hay un plan, pero no está basado en datos reales; las personas que verdaderamente conocen los procesos y las necesidades que estos deben cumplir no fungen un papel principal en la planeación y por ello las estrategias son desviadas, ya que los planes se realizan sin conocer la información necesaria; algunos de los participantes no tienen delimitadas sus tareas y esto produce un nivel de retrabajo exagerado, lo que supone un desperdicio de fuerza de trabajo, energías, tiempo y, por ende, costos. Estos son algunos de los problemas que remarcan las deficiencias de algunas organizaciones. Y por esa razón se han analizado los componentes básicos, para guiarlos en el desarrollo de la organización. Es elemental tener en cuenta cada uno de estos aspectos y gestionarlos, primero por separado, procurando optimizar cada uno de ellos y así obtener el mejor rendimiento, ya que de los resultados que arrojen cada una de las áreas especificadas dependerá el buen resultado general de la gestión organizacional y desembocará en una mayor rentabilidad para las empresas.

Como resultado de esta investigación se obtuvo mucha información que confirma la mayoría de las conjeturas previamente consideradas. El proyecto se desarrolló de manera secuencial, analizando parte por parte mediante un proceso previamente definido y mediante una matriz metodológica que a continuación se expone.

Se definió cuál era el objetivo principal de la investigación y a partir de ahí se fue desarrollando cada fase del proyecto, estableciendo los parámetros principales para estudiarlos a mayor profundidad. Se pudo conocer a fondo la problemática principal de cada aspecto estudiado y se definieron, a partir de los datos obtenidos, algunas estrategias para

contrarrestar los efectos nocivos de las prácticas erróneas implementadas generalmente. Gracias a esta investigación se lograron identificar problemas que surgen en la mayoría de las empresas y determinar cuáles son las causas que originan tales deficiencias, de modo que ahora se pueden proponer soluciones prácticas y adecuadas para lograr que la gestión empresarial sea correctamente ejecutada. Mediante la matriz metodológica se pudieron determinar cuáles eran las técnicas apropiadas para la obtención de datos; dado que la investigación ha sido practicada desde un enfoque cualitativo, se creyó pertinente observar y escuchar las prácticas y opiniones de los principales actores del proceso organizacional estudiado, de este modo se consiguió recabar la información justa y real referente a la problemática y, al mismo tiempo, se obtuvieron ideas a partir de las aportaciones pertinentes de los involucrados.

Referencias

- Arechavala, R. (2015). Veinte años de cultura empresarial en el Occidente de México. Guadalajara, México: Editorial Universitaria.
- Bodie, Z. y Merton, R. (1999). Finanzas. Naucalpan, México: Pearson.
- Bordas, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid, España: Uned Publicaciones.
- Fernández, M. Á. (coord.) (2010). Finanzas sostenibles. La Coruña, España: Netbiblo.
- Gilli, J. J. (2017). Claves de la estructura organizativa. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (2014). Esperanza de vida de los negocios en México. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>.
- León, C. (2007). Evaluación de Inversiones: Un enfoque privado y social. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Lessem, R. (1992). Gestión de la cultura corporativa. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Lusthaus, C. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Washington, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Martínez, M. C. (2013). Liderazgo. En La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Meza, J. (2016). Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa. Monterrey, México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.

- Novoa, R. (2004). Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e innovación en instituciones formales. Documento originalmente preparado para la Misión Presidencial de Ciencia, Educación y Desarrollo. Bogotá, 1994. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0001e/B0001e.pdf>.
- Padilla, R. (2006). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. México: Organización de las Naciones Unidas.
- Thevenet, M. (1992). Auditoría de la cultura empresarial. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Torres, Z. (2017). Desarrollo del talento humano. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria.