

# ESTRATEGIA PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DIRECCIÓN DEL GRUPO TÉCNICO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES LAS TUNAS

Dr. C. Francisco Abad Bermúdez Laguna

MSc. Hilda Rosa Calderón Vargas

Lic. Adis Isabel López Mesa

[frank@ult.edu.cu](mailto:frank@ult.edu.cu)

## RESUMEN

Los resultados que se presentan responden a insuficiencias en el proceso de dirección técnica empresarial, que limitan la eficiencia de la actividad económica. Un estudio teórico confirma que la dirección ejerce un rol importante en el logro de los resultados en las organizaciones y en especial en la satisfacción de las necesidades de la sociedad y los clientes, donde la estrategia como herramienta permite elegir las áreas de negocio y asignar recursos. La estrategia que se propone, permite alcanzar mayores niveles de integración en la gestión del Grupo Técnico de la Empresa Comercializadora de Combustibles en Las Tunas, donde se destacan la determinación de las áreas clave de integración, la misma es factible de aplicación, demostrado por los resultados de una consulta a especialistas y al propio grupo técnico, mediante dinámica de grupo.

**Palabras claves:** Estrategia de integración, grupos técnicos empresariales.

## ABSTRACT.

The given results answer to the insufficiencies of the technical business direction processes, which hold back the efficiency of the economic activity. A theoretical research confirms that the direction plays an important role in the achievement of the organizations' results, and especially in the satisfaction of the society and clients needs, where the strategy as a tool allows to choose business areas and to assign resources. The suggested strategy, allows to achieve greater levels of integration in the management of the Technical Group of the Business that commercialize oil in Las Tunas City, in which stands the determination of the integration key areas. The strategy is feasible to apply, proved by the results of consultations with specialists and the very same technical group, through a dynamic group.

**Key words:** integration strategy, business technical groups.

## **INTRODUCCIÓN**

La situación económica internacional obliga a las organizaciones empresariales a ser cada vez más eficientes en la producción, utilizando óptimamente los recursos para alcanzar la competitividad, lo que exige un alto nivel de organización, rigor en el cumplimiento de la base normativa, disciplina y dirección eficiente de los procesos técnicos.

Las empresas cubanas, están llamadas a trabajar por la reducción de los costos, el control y ahorro de recursos, el incremento de la productividad del trabajo y la eficiencia económica, pues aun permanecen sin explotar los factores organizativos, que sin recursos adicionales, pueden elevar sustancialmente la productividad.

El tema abordado es de alcance significativo y revela la estrategia para la integración del sistema de la dirección en un Grupo Técnico de trabajo empresarial, con el propósito de situarlo en la posibilidad de lograr en breve tiempo su organización, lo cual implicaría un trabajo en todas las actividades técnicas que lo forman.

Un diagnóstico fáctico revela una situación problémica que permite formular como problema científico, insuficiencias en el proceso de dirección técnica empresarial, que limitan la eficiencia de la actividad económica en la Empresa Comercializadora de Combustibles Las Tunas.

En correspondencia con lo anterior se declara como objetivo de la investigación, elaborar una estrategia para la integración del sistema de dirección del Grupo Técnico en la empresa investigada.

Con la aplicación de métodos teóricos y empíricos de investigación se desarrollan cinco tareas científicas que permitieron cumplir el objetivo. El aporte práctico de la investigación es la estrategia para el sistema integrado de dirección del grupo técnico, que contribuye a la solución del problema científico declarado. A su vez constituye un aporte metodológico para la integración del sistema de dirección de la actividad técnica.

La Novedad científica radica en que se concreta en el diseño estratégico para la integración del sistema de dirección del grupo técnico, que contribuye a la eficiencia de la actividad productiva y económica, así como, la integración de los valores y el pensamiento sistémico, aprovechando la inteligencia individual y grupal.

## DESARROLLO

Un estudio teórico permite la caracterización gnoseológica del proceso de dirección técnica y la integración del sistema de dirección empresarial

La administración de empresas, es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Para Chiavenato, I (1994) “la administración es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea o no lucrativa. Trata del planteamiento, de la organización, de la dirección y del control de todas las actividades, diferenciadas por la división del trabajo, que ocurren dentro de una organización”

Koontz, H. (1993) manifiesta que la administración, “es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos, alcanzando con eficiencia las metas seleccionadas”

La administración puede ser considerada en la presente investigación como dirección o gestión. La dirección es donde se logra la realización efectiva, por medio de la autoridad del director, basándose en decisiones, tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando que se cumpla en la forma adecuada todas las orientaciones emitidas.

Según, Stoner, J (1978), “la planeación es un proceso continuo que refleja y adapta los cambios de los entornos de acción directa e indirecta. Es donde se establecen las metas y las directrices para el logro de las mismas, que implica que los directivos piensen con antelación en las metas y acciones para alcanzarlas.” Así mismo plantea que la organización es el proceso de integrar los recursos de forma que se logren los objetivos planificados con la máxima calidad y menor costo posible.

Para este autor, administrar es contar con elementos básicos que permiten emprender el camino hacia la eficiencia y la eficacia, poseer el liderazgo que permita tomar la decisión, ejercer el control, delegar autoridad en todos los niveles, con la finalidad de lograr esa mezcla entre centralización y delegación, contar con los recursos necesarios hacia la meta trazada y el personal capaz de llevar a la práctica los propósitos de la organización.

La función de control, es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para

alcanzarlos. El proceso básico de control, incluye tres pasos: Establecer estándares; Medir el desempeño con dichos estándares; y Corregir las variaciones de los estándares y los planes.

Los conceptos y funciones de dirección vistos hasta aquí tienen una aplicación total en la dirección técnica, aunque algunos autores hacen especificaciones con mayor relación a la gestión técnica, en sus clasificaciones. Así las funciones específicas de la dirección, se clasifican en tres grandes grupos: Técnico-Productivas, Económicas y Sociopolíticas. La Técnico-productiva, se vinculan con los aspectos técnicos, tecnológicos, organización del trabajo, el abastecimiento técnico-material, para garantizar las tareas de dirección de la producción.

El Ministerio de la Industria Básica mediante la Resolución 008/95 pone en vigor la guía práctica para la dirección técnica de la producción en todas sus uniones y empresas, con el fin de facilitar y garantizar: la preparación y los conocimientos de dirigentes, técnicos y trabajadores vinculados con la actividad técnico-productiva, la elaboración, actualización, y cumplimiento de la documentación técnica, la organización, control y regulación de las responsabilidades de las áreas y actividades técnico-productivas y otras relacionadas con el mantenimiento de la disciplina tecnológica y seguridad en la producción.

Raúl Castro Ruz, en la Asamblea Nacional del Poder Popular de diciembre de 2007 planteó: "Nuestro desempeño.....deberá caracterizarse por la sistematicidad; la organización, planificación y control; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y ; fortalecer la integración...". Y Alfonso D. (2007) plantea que "La unión es una posibilidad y una necesidad ineludible para evitar que las economías de nuestros pueblos sean devoradas".

Actualmente, en el ámbito académico y en el empresarial, es común el uso de los términos como "producción integrada", "integración de la cadena de valor", "sistemas informáticos integrados", "dirección integrada de proyectos" y otros, como manifestaciones de un nuevo enfoque de dirección empresarial basada en la integración. Hernández, M. (2006).

Goldsmith, J. y Cloke, K. (2001) plantean que la integración estratégica significa ignorar las fronteras y trabajar a través de las líneas de separación. Como resultado, cada cambio implica una mayor integración, en la cual la organización está vinculada con otras, y con la sociedad y la cultura, de manera que el proyecto de producir bienes y servicios se convierte en un esfuerzo único y coordinado.

La integración del sistema de dirección de la empresa es la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes. Alfonso, D. (2007).

Es necesario lograr la integración como incremento de la eficiencia y eficacia porque mientras los subsistemas no estén suficientemente integrados en el proceso estratégico, se desperdiciarán esfuerzos para impulsar el cambio en la empresa y su perfeccionamiento tendrá un bajo impacto. (Hernández, M. 2006).

Se conoce que una estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.

La estrategia empresarial consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que de esta se mantenga y desarrolle en estas áreas de negocios. Strategor (1995). Para Koontz, H y H Weihrich, (1984), las estrategias son programas de acción generales y despliegues de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos, de políticas y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización.

Se requiere de tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategia: investigación, análisis y toma de decisiones. En la investigación se necesita identificar debilidades y fortalezas claves en el área tales como la gerencia, el mercado, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo. El análisis puede utilizar técnicas de análisis como las matrices de posición estratégica y evaluación de acción, entre otras. La toma de decisiones, se adoptan con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

El grupo técnico en una empresa productora de bienes o servicios, se encarga de la planificación, organización, dirección y control de las políticas relacionadas con las nuevas tecnologías, la informática, los sistemas de gestión de la calidad, seguridad salud y medioambiente, energía y gestión documental así como otros aspectos que complementan las proyecciones técnicas con vista a mejoras de los sistemas de la empresa. Elabora y controla la ejecución del plan de desarrollo técnico; el cumplimiento de los planes de economía energética, de ahorro de los portadores y la información del consumo; y controlar la aplicación del sistema de la propiedad industrial, entre otras.

## **ESTRATEGIA PARA LA INTEGRACION DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DEL GRUPO TECNICO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES LAS TUNAS**

La propuesta de estructura de la estrategia define el objetivo, el diagnóstico, la determinación de áreas clave de integración (ACI), acciones por cada área clave, responsable, fecha de cumplimiento, áreas que integra, y su sistema de control.

El objetivo de la estrategia de integración es, establecer las acciones de integración del sistema de dirección del Grupo Técnico, para garantizar la eficiencia de la actividad económica y técnico-productiva.

El diagnóstico comprende un análisis documental y la realización de una dinámica con los integrantes del grupo para determinar las potencialidades y barreras de la dirección técnica. Como resultado de su aplicación se determinaron las potencialidades y barreras que pueden favorecer o limitan la integración de la gestión de los procesos, de las cuales se determinan las áreas claves de integración, como se aprecia a continuación.

<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>BARRERAS</b>
Contar con el Sistema Gestión de la Calidad certificado.	. Falta seguimiento a las orientaciones y normativas de las gestiones técnicas.
Contar con el laboratorio de ensayos, con el equipamiento que certifica la calidad de los combustibles.	. Envejecimiento de la tecnología y falta de mantenimiento.
Estar definidas las funciones de los especialistas por cada proceso.	Atraso en la certificación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.
Estabilidad de la fuerza laboral, prácticamente sin fluctuación.	Atraso en la implementación del sistema de Gestión Ambiental.
Mantener la empresa por más de 19 años sin accidentes graves.	Poca experiencia del personal técnico en las actividades de informática, medio ambiente, innovación, normalización, metrología y calidad.
El índice de intensidad energética se mantiene por debajo de la norma.	Insuficiente inventario de instrumentos de medición aptos para el uso.
Contar con un archivo central para prestar los servicios de consulta.	Falta de herramientas para garantizar el

Estar establecidas las políticas de seguridad de la red para depurar información.	mantenimiento de computadoras. Insuficiente conectividad a la red informática del grupo técnico.
Personal especializado para realizar los mantenimientos al equipamiento de informática.	No es permanente la asistencia médica. .Poca divulgación de la actividad de Innovación Tecnológica.
. Contar con el manual de dirección de la producción.	.Poca efectividad del plan de mejoras técnicas.
. Contar con el programa ambiental.	

Se determinaron las áreas claves de integración (ACI) como categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la empresa, que se determinan a partir del análisis de las potencialidades y barreras en una dinámica de grupo, estos puntos o áreas son los determinantes para la integración de la gestión del Grupo Técnico dentro de la estrategia propuesta. Las áreas claves de integración son cuatro: Sistema de Gestión Operacional (SGO); Sistema de Gestión de Ciencia e Innovación (SGCI); Sistema de Gestión Energética (SGE); y Sistema de Gestión Informática (SGI).

El ACI Sistema de Gestión Operacional, se fundamenta en la integración de los sistemas de gestión de la calidad, gestión de seguridad y salud en el trabajo, y la gestión de medio ambiente. El ACI Sistema de Gestión de Ciencia e Innovación, es la forma organizativa que propicia la necesaria integración, comunicación y monitoreo, de todos los actores que ejecutan actividades Investigación y Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+I), y capacitación.

Así mismo el ACI Sistema de Gestión Energética, es la parte del sistema general de gestión que considera la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, reglamentaciones y los recursos para conseguir la máxima eficiencia en el suministro, conversión y utilización de la energía. El ACI Sistema de Gestión Informática, establece los lineamientos estratégicos para la aplicación y uso efectivo de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones en función de la información que se utiliza para la toma de decisiones a todos los niveles

Luego se procedió a generar las acciones por cada área clave de integración como el conjunto de buenas prácticas que constituyen las tareas más económicas y de fácil implementación. Estas acciones permiten alcanzar los objetivos estratégicos y

se formulan a corto y mediano plazo. No se consideran las acciones a largo plazo ya que la proyección estratégica aprobada, es a cinco años vistas a partir del año que se planifica, y se actualiza anualmente. Se consideran acciones a corto plazo, las que se ejecutan en un período de un año y las a mediano plazo de dos a cinco años en su implementación y resultados.

### **ACI Sistema de Gestión Operacional**

#### Acciones a corto plazo

- Establecer un SGO para la planificación y control de los servicios, con tareas de integración en la gestión de calidad, medioambiente, seguridad y salud en el trabajo, normalización y metrología. (Integra todas las áreas funcionales). Responsable: Consejo Técnico. A cumplir: 2011.
- Implementar el SGO que permita fortalecer la cultura técnica operacional para elevar la eficacia, eficiencia y calidad en el proceso de servicio. (Integra todas las áreas funcionales). Responsable: Directora Técnica. A cumplir: Marzo 2012.
- Establecer un plan de prevención integrado que responda a los sistemas de gestión del conocimiento y de seguridad y salud en el trabajo. (Integra todas las áreas funcionales). Responsable: Director General. A cumplir: Enero 2012

#### Acciones a mediano plazo

- Evaluar sistemáticamente el SGO que permita fortalecer la cultura técnica operacional para elevar la eficacia, eficiencia y calidad en el proceso de los servicio del grupo técnico. (Integra al Grupo Técnico). Responsable: Directora Técnica. A cumplir: Mensual, desde mayo 2012.
- Solicitar la certificación del Sistema Integrado de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente. (Integra al Grupo Técnico). Responsable: Directora Técnica. A cumplir: Diciembre 2012.
- Fortalecer el Sistema de Comunicación entre las áreas, especialistas y técnicos en toda la empresa. (Integra todas las áreas funcionales). Responsable: Especialista de Capital Humano. A cumplir: Abril 2012.

### **ACI Sistema de Gestión de la Ciencia e Innovación**

#### Acciones a corto plazo

- Fortalecer la gestión de la innovación como herramientas de alerta tecnológica, con apoyo de los resultados de eventos de ciencia y técnica, bases de datos reconocidas y otras fuentes que permitan elevar la generalización de soluciones y faciliten la toma de decisiones. (Integra todas las áreas funcionales). Responsable: Técnico en gestión de innovación. A cumplir: Diciembre 2011.
- Capacitar a directivos, mandos intermedios, jefes directos y trabajadores, en el sistema de gestión de ciencia e innovación, como herramientas en la toma de decisiones de carácter tecnológico. (Integra todas las áreas funcionales). Responsable: Técnico en capacitación. A cumplir: Junio 2012.

#### Acciones a mediano plazo

- Elaborar el Plan de Investigación y Desarrollo encaminado a la reducción de indicadores energéticos, deficiencias en la informática, problemas ambientales y mejoras en las condiciones laborales. (Integra al Grupo Técnico). Responsable: Técnico en gestión e innovación. A cumplir: Noviembre 2012.
- Evaluar el impacto de la innovación por los niveles de ventas de productos y servicios, con mínimo costo. (Integra todas las áreas funcionales). Responsable: Consejo Técnico. A cumplir: Anual
- Monitoreo efectivo de los avances científicos-técnicos y de innovaciones. (Integra al Grupo Técnico). Responsable: Técnico en gestión e innovación. A cumplir: Mensual en el 2012.

### **ACI Sistema de Gestión Energética**

#### Acciones a corto plazo

- Elaborar y aplicar un plan para integrar la preparación, divulgación y la información energética a fin de crear la educación hacia el control y uso racional de la energía. (Integra al Grupo Técnico). Responsable: Técnico en gestión energética. A cumplir: Septiembre 2011.
- Controlar el consumo de agua en las diferentes áreas, equipos o procesos. (Integra al Grupo Técnico). Responsable: Técnico en gestión energética. A cumplir: A partir de octubre 2011.

#### Acciones a mediano plazo

- Incluir en el sistema de trabajo la evaluación de los costos energéticos. (Integra todas las áreas funcionales). Responsable: Consejo Técnico. A cumplir: Octubre 2012.

### **ACI Sistema de Gestión Informática**

#### Acciones a corto plazo

- Capacitar a los usuarios en Seguridad Informática para el desempeño de su trabajo. (Integra todas las áreas funcionales). Responsable: Técnico en Seguridad Informática. A cumplir: Julio 2012.
- Implementar por etapas el sistema de gestión de recursos empresariales, para garantizar la estandarización e integración de sistemas y aplicaciones informáticas. (Integra todas las áreas funcionales). Responsable: Administrador de la red. A cumplir: Septiembre 2012.

#### Acciones a mediano plazo

- Gestionar los medios y recursos para el mantenimiento del equipamiento instalado que se requieren para su funcionamiento efectivo. (Integra al Grupo Técnico y Dirección de Compras). Responsable: Dirección de compra. A cumplir: Anual.
- Confeccionar la página Web para gestionar el conocimiento por los usuarios. (Integra al Grupo Técnico). Responsable: Administrador de la red. A cumplir: Diciembre 2012.

La estrategia cuenta con un Sistema de Control que consiste en el seguimiento a la evolución y monitoreo de la misma para la integración del sistema de dirección del grupo técnico desde su concepción, hasta la implementación y puesta en práctica. La propuesta consta de tres etapas (antes, durante y posterior a su implementación) con acciones externas e internas. Las acciones externas incluyen las tareas de control que realizan los niveles superiores al grupo técnico, y las internas incluyen las tareas de control que desarrolla el propio grupo.

Etapa 1: Antes de la implementación de la estrategia. Tiene como objetivo controlar las tareas y proyección de la estructura en el diseño y aprobación de la estrategia, con tres acciones externas y dos internas. Estas acciones, ya han sido ejecutadas satisfactoriamente durante la elaboración de la estrategia que se propone.

Etapa 2: Durante la implementación de la estrategia. Tiene como objetivo retroalimentar los responsables y perfeccionar su concepción proactiva para alcanzar los resultados planificados, en un ambiente seguro y de mejora continua con dos acciones externas y una interna.

Etapa 3: Posterior a la implementación de la estrategia. Permite establecer un control sistemático de los resultados, posterior a la implementación de la estrategia de integración del grupo técnico. Se incluyen el control a las acciones de perfeccionamiento de dicha estrategia producto de la retroalimentación durante el control de la Etapa 2, con dos acciones externas y tres internas.

Finalmente se procede a evaluar la factibilidad de aplicación de la estrategia. Para esta evaluación, se realizaron dos tipos de comprobación de la hipótesis, además de que algunas de las acciones ya se vienen implementando con buenos resultados. La primera comprobación consiste en una dinámica de grupo con los integrantes del grupo técnico, la segunda es una consulta a especialistas, que valoraron la primera propuesta de estrategia.

En sentido general los criterios del grupo técnico fueron favorables a la factibilidad de aplicación de la estrategia con alta significación los que se tuvieron en cuenta en la estrategia definitiva ya expuesta.

En la consulta a especialistas se seleccionaron a criterio de los autores nueve integrantes de la provincia de Las Tunas y de otras provincias, todos con más de 10 años de experiencia en su vida profesional con amplios conocimientos y que acumulan experiencia en la actividad de dirección, académica y del sector del petróleo en el país. Se les hizo llegar la propuesta de estrategia en su primera versión y se les adjuntó una encuesta con tres preguntas y los resultados de sus criterios se resumen a continuación.

Sobre si la estrategia puede contribuir a mejorar la integración del proceso de gestión en el grupo técnico, el 90 % la considera que en gran medida y solo uno opina que contribuye en alguna medida. Esta respuesta es altamente significativa a favor de su factibilidad de aplicación.

Las respuestas a la interrogante sobre qué insuficiencias podían señalar para mejorar la integración de la gestión del Grupo Técnico sugieren que el objetivo general debe ser más preciso, que no se consideran desde el inicio los implicados, tener en cuenta la comunicación entre las áreas, especialistas y técnicos, e incluir en

la capacitación temas de estilos y métodos de dirección en los mandos intermedios, e incluir propuesta de inversiones en fuentes de energía renovables. Todas estas sugerencias se tuvieron en cuenta y se perfeccionó la estrategia definitiva.

## **CONCLUSIONES**

1. El estudio teórico confirma que la dirección como ciencia, ejerce un rol determinante en el logro de los resultados en las organizaciones y en especial en la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de los clientes, por ello debe integrarse en el proceso estratégico que proyectan las empresas, lo que es compatible con el procesos de la dirección técnica, para elevar los niveles de integración.
2. El estudio de la integración del sistema de dirección empresarial revelan múltiples experiencias en la aplicación de estrategias con este objetivo, aplicables a la dirección técnica. El diagnóstico realizado ha evidenciado niveles insuficientes de integración en su gestión.
3. La estrategia que se propone, permite alcanzar mayores niveles de integración en la gestión del Grupo Técnico de la Empresa Comercializadora de Combustible Las Tunas y de toda la entidad. Constituye un aporte en esta estrategia la determinación de las áreas clave de integración. La estrategia es factible de aplicación, lo que queda demostrado por los resultados de la consulta a especialistas e internamente al grupo técnico mediante dinámica de grupo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Alfonso Robaina, D. (2007) "Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa" [Tesis doctoral] ISPJAE. Ciudad de La Habana.
2. Brunet Cortina I. (2010) Aplicación del modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección.
3. Castro Ruz, R. (1997) Discurso pronunciado en la clausura del IV Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Ciudad de La Habana.
4. Chiavenato, I (1994) Introducción a la Teoría General de la Administración
5. Decreto Ley 187 (1998) Bases generales del perfeccionamiento empresarial.
6. Decreto Ley 252 (2007) Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano.
7. Decreto 281 (2007) Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

8. Goldsmith, J. Cloke K. (2002) El Arte de despertar a la gente. Cultivando la Autenticidad y Conciencia en el Trabajo. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana.
9. Goldsmith, J. y Cloke, K. (2001) El Fin del Management y el surgimiento de la Democracia Organizacional. Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior. La Habana.
10. Hernández Torres, M. y Colectivo de Autores (2003) "Dirección Estratégica Integrada. Conceptualización en las condiciones de Cuba" Ingeniería Industrial. La Habana.
11. Hernández Torres, M. (2006) "Tendencia y modelos de Dirección Estratégica". Revista Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana.
12. Hernández Torres, M; Alfonso Robaina, D. (2006) "Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del sistema de dirección de la empresa". Revista Facultad de Ingeniería Industrial. UH.
13. James, A y Stoner, J. (1998). Administración, Ed. MES, La Habana.
14. Koontz, H. (1993), Elementos de Administración, Ed. MES, La Habana
15. Koontz, H y H Weihrich (1984). Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de administración, Ed. Libros McGraw-Hill, 5ta edición, Colombia.
16. Mintzberg, H. (1997). Diseño organizacional: Moda y ajuste, Folletos Gerenciales, año I, No. 3, La Habana.
17. MINBAS, Perfeccionamiento Empresarial. Cartilla del Trabajador, 2000
18. Pérez, J. E. (2002), Procedimiento para el diagnóstico del proceso de Planeación Estratégica en la Empresa Confecciones "Melissa", Tesis en opción al Título Académico de Master en Dirección, Universidad de Camagüey, Cuba.
19. Strategor (1995). Editora Félix Varela. La Habana. Cuba.
20. Stoner, J (1978). Administración. Primera Parte. Quinta Edición. La Habana, Cuba.