



Marzo 2016 - ISSN: 2254-7630

CONTRIBUCIÓN A LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

1. Hidelvys Cantero Cora.

Ingeniero Industrial, Master en Ingeniería Industrial, mención Producción. Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario. email: hidelvis@facii.uho.edu.cu

2. Elisa Leyva Cardeñoso.

Ingeniero Industrial, Master en Contabilidad Gerencial. Profesora del Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. email: eleyva@facii.uho.edu.cu

3. Yisel Herrera González.

Ingeniero Industrial. Master en Administración de negocios. Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial.

Universidad de Holguín email: yisel.herrera@facii.uho.edu.cu

RESUMEN

La empresa como ente económico y social tiene interés por ser eficaz y adaptarse continuamente a los cambios que se desencadenan en el entorno en el orden social, económico, tecnológico y medioambiental. Para llevar a término esta adaptación, no es suficiente el empleo de las técnicas clásicas sino que deben formularse herramientas novedosas que faciliten este proceso. El objetivo de la presente investigación estuvo orientado a la revisión de la literatura especializada acerca de los temas relacionados con la gestión empresarial y su evaluación.

Palabras claves: gestión empresarial, evaluación

ABSTRACT

The company as an economic and social entity deems interest in being effective and adapting continually to the changes that are found in the social, economic, technological and environmental order and occur in the environment. To understand and apply adaptation, it is not sufficient to employ classical techniques but rather formulated new tools that facilitate this process. The objective of present investigation was oriented to the revision of the specialized literature about the themes related with the entrepreneurial management and its evaluation.

Key words: entrepreneurial management, evaluation

INTRODUCCIÓN

Las prácticas y técnicas empresariales se encuentran en constantes cambios y evolución, por lo que el desempeño de las empresas resulta variable. Las condiciones cambiantes del entorno de las organizaciones, hacen que crezca cada vez más el interés de las mismas por mejorar sus resultados, en aras de alcanzar una buena posición en el mercado en el que se desenvuelven. Fenómenos como la globalización, automatización e informatización de la producción y la reciente crisis financiera neoliberal mundial, están condicionando el entorno empresarial vigente.

El desarrollo científico y tecnológico es una de los factores más influyentes de la sociedad contemporánea. La globalización mundial, polarizadora de la riqueza y el poder, sería impensable sin el avance de las fuerzas productivas que la ciencia y la tecnología han hecho posibles. La gestión empresarial, los medios de comunicación masiva, descansan sobre pilares científicos y tecnológicos. (Núñez Jover y Figaredo Curiel, 2009)

Cuba no está exento de estas consideraciones, muchas empresas para poder insertarse en el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por la imposición de exigencias cada vez más elevadas, se hace necesario incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño empresarial. Para lograr esto, los cuadros de dirección de las organizaciones deben desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del entorno. Por estas razones las empresas están presionadas a mejorar cada vez más el proceso de toma de decisiones y su gestión empresarial. A pesar de la necesidad real y reconocida por numerosas empresas de mejorar su desempeño, se conoce muy poco en cuanto a cómo alcanzar este objetivo, aunque existen algunas investigaciones que de una u otra forma permiten su evaluación y mejora, ninguna ha logrado hasta el momento integrar de forma coherente indicadores de eficacia y eficiencia que permita evaluar de forma concreta el desempeño de la empresa.

Todo lo anterior evidencia la no existencia de un cuerpo teórico metodológico que permita desarrollar el mejoramiento del proceso de evaluación del empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Las empresas para asegurar su permanencia y alcanzar sus metas deben disponer de una eficaz herramienta que integre coherentemente indicadores que permita diagnosticar y evaluar el desempeño de la organización, teniendo en cuenta el enfoque en proceso para identificar donde se encuentran sus deficiencias y apoyar el proceso de toma de decisiones. En todos los sectores resulta imprescindible este tipo de análisis tanto actual como sus estimaciones y proyecciones futuras. Por esta razón el manejo eficiente de los

recursos económicos, financieros, humanos y técnicos de las empresas es uno de los retos fundamentales a enfrentar de forma creativa e inteligente por la alta dirección.

DESARROLLO

A partir de la consulta y revisión de una variada literatura especializada, se logró establecer un nexo entre los aspectos que se consideran están relacionados con el proceso de evaluación de la gestión empresarial.

La gestión empresarial

Con el desarrollo de los estudios referentes al tema fueron evolucionando los conceptos, se puede plantear que no existe una única definición sino que este término tiene diferentes acepciones, algunos autores comparten criterios estrechos, otros ampliaron estos siendo un poco más aclarativos. Antes de analizar este concepto es necesario conocer que se entiende por gestión y por empresa.

Para la definición del término gestión se consultaron algunos conceptos, entre los que se destacan los citados por Stoner (1995), Robbins (1996), DiazLlorca, C. (1998); Chiavenato (1999). Según Fernández Fernández (2003), es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos. mientras que Pérez Campdesuñer (2006), lo define como un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general. Tomando como base lo planteado anteriormente, se coincide con el criterio dado por Soto López (2014), en la que define gestión como un proceso dinámico, eficiente y eficaz llevado a cabo por el capital humano de una empresa con el objetivo de planear, organizar, liderar y controlar las actividades que se desarrollan en esta, para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales

Por otra parte, una empresa “es la unidad organizativa donde se lleva a cabo el proceso de producción” Portuondo Pichardo (1983). Schroeder (1992) plantea que “los sistemas productivos son procesos específicos de transformación de un conjunto de factores (de entrada) en un conjunto de productos, bienes o servicios (salida).”

En el marco actual, se encuentran con frecuencia definiciones que se sustentan a partir del concepto de sistema, que no es más que un conjunto de elementos, relaciones y propiedades que están integrados por principios generales en donde las

vinculaciones de algunos de los elementos alteran los valores y características del resto. Por tanto organización incluye todos los aspectos antes mencionados, o sea no es más que un conjunto de partes interrelacionadas entre si con el medio externo, donde el funcionamiento de una de ellas influirá inevitablemente en el funcionamiento general de dicho conjunto (Pérez Campdesuñer, 2006).

Rocha Rocha (2008), considera que una empresa es un sistema de relaciones sociales, coordinadas en un marco estructural, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos a partir de objetivos, sobre la base de la utilización de determinados recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno. Se coincide con la definición dada por Soto López (2014) en la que considera que son sistemas abiertos y sus relaciones con el ambiente externo tienen carácter esencial para la existencia misma del sistema.

En esta investigación, se plantea que la gestión empresarial no es más que el conjunto de acciones encaminadas a mejorar los resultados de la organización fusionando actividades de corto y largo plazo. Su objetivo es contribuir a la consolidación de prácticas de gestión que garanticen un alto desempeño en las organizaciones.

Por tanto, disponer en la empresa de técnicas, herramientas y de un soporte técnico para su evaluación, permite que el proceso alcance grandes niveles de objetividad y homogeneidad. Por lo que resulta necesario definir el concepto de evaluación.

Evaluación de la gestión empresarial

La evaluación es un proceso que no sólo persigue medir los resultados, sino que también, por otra parte, pretende medir los procesos de cambio. Para algunos autores la concepción aparece con los comienzos de la sociedad la cual siempre ha buscado dar juicios de valor a las acciones y actitudes.

Una metodología de evaluación debe apoyarse en tres premisas fundamentales: estar enfocada y alineada con la razón de ser de la organización y los objetivos estratégicos que la sustentan, conocer con claridad cómo se organizan los procesos que explican la producción y los servicios de la entidad y evaluar la organización desde una perspectiva sistémica y no jerárquica, en donde adquieren más importancia los procesos organizacionales que las funciones que se realizan (Espinosa Moré, 2012). La evaluación es un proceso de análisis que basada en un conjunto de información, persigue cuestionar el comportamiento de cierto fenómeno para encontrar las desviaciones existentes y sus orígenes (Soto López, 2014) .

Por otra parte son poco los autores, que en la bibliografía consultada, han tratado el concepto de integración. Según Amozarrain (1999), es el proceso a través del cual la

organización aprende a introducir criterios y especificaciones en sus sistemas de gestión; que satisfagan a todos sus clientes mediante una gestión eficaz y eficiente de todos los recursos existentes (Alfonso Robaina, 2007). Según Rubio Domínguez (2001), no es más que aplicar los principios del enfoque de gestión por procesos propugnado por la teoría actual de la gestión empresarial. Soto López (2014) define el término integración como el proceso que persigue alcanzar la coordinación de todos los elementos y (o) procesos a través de las relaciones que agregan valor para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes.

Se considera un verdadero sistema de evaluación aquel que aporta una valoración integrada del objeto de la evaluación. Para ello, utiliza el número suficiente y necesario de indicadores, que permitan correlacionar los enfoques de sistema, de proceso y de mejora continua que deben caracterizar a una organización moderna (Soto López, 2014). En la bibliografía especializada se verificó el empleo de estos para evaluar las perspectivas de la eficacia y la eficiencia en las organizaciones, lo que atribuye especial importancia a estos indicadores.

Es importante aclarar que a pesar de los intentos realizados, son muy pocas las investigaciones existentes que proponen indicadores integradores, no siendo así con metodologías que tributan a la evaluación de la gestión empresarial. A continuación se realiza un análisis crítico de estos enfoques.

Análisis de los enfoques que tributan a mejorar la gestión empresarial en Cuba

Primeramente hay que analizar un conjunto de situaciones que han condicionado el desarrollo y el desempeño de las organizaciones en Cuba. El desempeño del sector empresarial cubano se ha visto afectado por una serie de situaciones a lo largo del proceso revolucionario. Al triunfo de la Revolución, década del sesenta, el país se encontró en una crítica situación de supervivencia, habiendo quedado devastado después de la guerra además de la eliminación paulatina de todas las empresas privadas. Poco a poco la economía logró salir adelante pero la experiencia en este campo no era la suficiente. Unos años más tarde se empiezan a adoptar algunas filosofías como la dirección por objetivos, que trajeron impactos positivos para las empresas cubanas. En los años noventa luego del derrumbe del campo socialista, la necesidad de mejorar el desempeño de las empresas se hizo aún mayor, con el llamado período especial, y desde entonces se han ido incorporando nuevas técnicas, procedimientos etc. a las empresas logrando resultados satisfactorios pero aún queda mucho camino por recorrer.

El perfeccionamiento empresarial¹ surge en medio de las características antes mencionadas y ha tenido buenos resultados en las organizaciones en que se ha logrado implementar, pero aún existen muchas empresas cubanas que se han quedado rezagadas y que ni siquiera han dado los primeros pasos de avance en este camino. En Cuba muy pocas entidades cuentan con algún método específico que les permita evaluar su desempeño, generalmente lo hacen por medio de los tradicionales indicadores financieros y en algunos casos consideran algunos operativos.

Para el mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño empresarial en general se han desarrollado múltiples propuestas metodológicas (Perfeccionamiento Empresarial (1998); Leyva Cardeñosa 2002; Nogueira Rivera et al. 2004; Torres Cabrera et al. 2004; Leyva Cardeñosa et al. 2005; Hernández Concepción et al. 2005; Ledo Galano y Osorio Martínez 2009; Mayo Alegre et al. 2009; Lores Rodríguez y Perdomo Rojas 2010), estas en sus análisis, abordan aristas diferentes sobre este tema manifestándose como regularidad la aparición de las variables eficiencia y eficacia, así como la concepción en mayor o menor grado el análisis de los procesos. Los autores desarrollaron una comparación (Ver tabla 1) con vistas a determinar si estas se orientan a la eficiencia, eficacia, el enfoque en procesos y finalmente si evalúa el desempeño de la organización a partir de indicadores.

El Perfeccionamiento Empresarial surge en la década de los noventa conocido también como sistema de dirección y gestión empresarial, además de ser el más profundo y trascendente cambio económico que ha experimentado la economía cubana para hacer eficiente y eficaz a la empresa estatal socialista. Tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad.

Al evaluar lo que se alcanzó en el período de implantación del Perfeccionamiento Empresarial, se apreció que el saldo fue positivo con una acentuación de la eficiencia y eficacia en el desempeño organizacional, sin desconocer la existencia de dificultades que deben ser erradicadas, a pesar que se ha desarrollado y se desarrolla en condiciones complejas de actuación.

Enfoques o Filosofías	Año	Variables que analiza explícitamente			Indicadores
		Eficiencia	Eficacia	Enfoque	

¹ Conocido también como sistema de dirección y gestión empresarial, además de ser el más profundo y trascendente cambio económico que ha experimentado la economía cubana.

				de Procesos	
Perfeccionamiento Empresarial	1998	X	X		Independientes
Leyva Cardeñosa	2002	X		X	Independientes
Torres Cabrera et al.	2004			X	Independientes
Nogueira Rivera et al.	2004			X	Independientes
Leyva Cardeñosa et al.	2005	X	X		Independientes
Hernández Concepción et al.	2005			X	Independientes
Ledo Galano y Osorio Martínez	2009	X			Independientes
Mayo Alegre et al.	2009		X		Independientes
Lores Rodríguez y Perdomo Rojas	2010	X	X		Generalizador
Cantero Cora	2011	X	X	X	Independientes
Montero Santos	2013	X	X		Independientes
Ortiz Pérez	2014	X	X	X	Independientes

Tabla 1. Características de la medición del desempeño.

En el estudio desarrollado por Leyva Cardeñosa (2002), el proceso de evaluación está fundamentalmente sustentado en el análisis de la eficiencia económica, no se considera de forma explícita la perspectiva enfocada a la eficacia, solo se profundiza en los aspectos relacionados con la organización de los procesos a pesar de que puedan existir problemas de otra naturaleza además el diagnóstico no permite tener una idea concreta del nivel de desempeño alcanzado. Es de destacar la propuesta de Torres Cabrera et al. (2004) quien realiza un análisis y mejoramiento de procesos, expone los principales elementos y el procedimiento para enfrentar el análisis de los procesos y propiciar la dirección de estos para incrementar su eficiencia y eficacia, pero no se llega a establecer el criterio de la evaluación integral de la organización; mientras Nogueira Rivera et al. (2004), concibe la gestión por procesos a partir de la identificación de los procesos relevantes y selección de los claves. Se plantea la necesidad del diseño o rediseño de estos y finalmente se propone un conjunto de indicadores, a partir de los cuales se realiza el monitoreo para su posterior análisis.

Otra propuesta de Leyva Cardeñosa et al. (2005), incluye indicadores tanto de eficiencia como de eficacia, a pesar de ello emplea en su investigación a la rentabilidad económica (ROI), como indicador de eficacia y no tuvo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes. La propuesta de Hernández Concepción et al. (2005), se basa en el enfoque en procesos planteado en las normas ISO 9000. Tiene como objetivo diagnosticar y perfeccionar el funcionamiento de la organización determinando cuáles son los problemas que impiden alcanzar los resultados esperados y el cumplimiento de su misión. Sin embargo, no establece indicadores para el diagnóstico de la gestión económica financiera como parte del proceso estratégico, ni para los procesos operativos.

Otros autores que trabajan la evaluación del desempeño son: Ledo Galano y Osorio Martínez (2009), estos profundizan en la categoría de eficiencia en sus diferentes perspectivas y como elemento diferenciador de otros análisis se destaca la definición de indicadores fragmentarios y de rangos estandarizados para obtener un indicador generalizador de eficiencia, pero no se considera la perspectiva de la eficacia y no tiene como objetivo evaluar el desempeño. Mayo Alegre et al. (2009), desarrolla un modelo basado en la eficacia donde trabaja esta categoría superior a la de eficiencia, no obstante a ello en reiteradas ocasiones establecen medir la eficacia con indicadores de eficiencia, es decir no se delimitan cuales son indicadores de un tipo u otro, este modelo no tiene como objetivo evaluar desempeño, solo medir eficacia.

Es de destacar la propuesta relacionada con la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia realizada por Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010), en esta se llega a evaluar el desempeño empresarial, integrando las perspectivas de eficacia y eficiencia en un indicador generalizador, aplicando para ello el método de indicadores ponderados y estandarizados, aunque carece del enfoque en procesos.

Cantero Cora (2011), por su parte, propone un procedimiento que persigue el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso. A pesar de que se tienen en cuenta todos los procesos de la organización, no se identifican los indicadores de eficacia y eficiencia por cada uno de ellos. La propuesta de Montero Santos (2013), analiza el desempeño empresarial a través de indicadores de eficacia y eficiencia, pero no realiza un análisis del diagnóstico que permita emitir de forma explícita una evaluación integrada de la gestión empresarial. Por último, Ortiz Pérez (2014), basa sus aportes fundamentales en el diseño de una tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Sin embargo, a pesar de proponer 128 indicadores de eficacia y

eficiencia, no identifica cuáles pertenecen a cada dimensión, y el número de indicadores propuestos no se considera factible.

Debe destacarse que entre los autores anteriores existen las siguientes coincidencias:

- Persiguen como finalidad alcanzar la eficiencia y la eficacia organizacional en mayor o menor medida
- La adopción del enfoque basado en proceso es limitado
- No se establecen indicadores de comparación para realizar el proceso de evaluación del desempeño empresarial
- El establecimiento de análisis cuantitativos y cualitativos para diagnosticar a los procesos

En sentido general, los autores de esta investigación a partir de las opiniones que prevalecen en la mayoría de la literatura consultada, consideran necesario diseñar un instrumento metodológico que de forma coherente integre todos estos elementos, es decir que por cada proceso se definan indicadores de eficiencia y eficacia a partir de su comparación con los patrones establecidos permita evaluar el desempeño de la organización.

El instrumento que se propone tiene como objetivo la evaluación de la gestión empresarial de manera integrada; que permita a las organizaciones detectar los problemas existentes y proyectar soluciones, que contribuyan a alcanzar mejoras en los diferentes procesos. Esta propuesta metodológica tiene carácter multidisciplinario y se relaciona con las siguientes dimensiones:

- Económica: se obtienen resultados superiores al determinar las vías para incrementar la eficiencia en la utilización de los recursos e impactar en los indicadores económicos de las organizaciones objeto de estudio
- Social: en este aspecto tiene gran impacto ya que dota a los directivos de una herramienta valiosa que le aporta los elementos principales a la organización de los procesos, además de elevar la eficacia en la de satisfacción de los clientes de las distintas organizaciones.
- Ambiental: a partir de la identificación de los riesgos laborales por proceso en las organizaciones objeto de estudio y el impacto en los indicadores ambientales. Además el incremento de la eficiencia redundará en un beneficio ambiental
- Cultural: se adquiere mayor conocimiento en la cultura organizacional sobre el desempeño empresarial, además de los valores que se fomentan como: compromiso, responsabilidad y conciencia económica. Lo que en determinada medida influye en la cultura social en general

- Jurídica: se contribuye al cumplimiento de las leyes y regulaciones sobre el desempeño empresarial
- Educativa: sirve de consulta para la formación de los estudios de pregrado y postgrado relacionado con la gestión empresarial, además contribuye a la formación de valores en los trabajadores de las organizaciones objeto de estudio en cuanto a lo relacionado con enfoque de proceso, desempeño empresarial, eficiencia y eficacia.
- Territorial: se impacta en el territorio a través de la contribución de las dimensiones económicas, sociales, medio ambiental, cultural y educativa.

CONCLUSIONES

1. La evaluación de una organización se requiere del uso de indicadores, una vez establecidos es necesario compararlos con un estado deseado, para medirlos y evaluarlos; y así poder tomar medidas correctivas y preventivas en caso de que exista una desviación.
2. Una amplia revisión de la literatura especializada en esta temática evidencia que los enfoques para la evaluación de la gestión empresarial analizados no superan las dificultades existentes en su concepción y aplicación en el marco de los retos actuales, ya que la adopción del enfoque basado en procesos es limitado, analizan a la eficiencia y la eficacia de forma superficial, además no se establecen patrones de comparación para cada proceso en aras de asegurar niveles óptimos de eficiencia y eficacia para el mejoramiento del desempeño empresarial que permitan enfrentar las exigencias actuales que el entorno impone.
3. A partir del análisis de los diversos enfoques del proceso de evaluación de la gestión empresarial, se propone para las organizaciones, un instrumento donde su principal aporte es la integración coherente de un conjunto de indicadores de eficiencia y eficacia que se establece para cada proceso, permitiendo diagnosticar y mejorar la gestión empresarial a partir de un enfoque basado en procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alegre, Juan Carlos Mayo. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Contribuciones a la Economía. Universidad de Málaga, España.
2. Amozarrain, M. (1999). La Gestión por Procesos: Editorial Mondragón.
3. Arjona, M. (2003). Reorganización de procesos y calidad asistencial. Retrieved from <http://www.uclm.es>.

4. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Decreto 281/2007. Sistemas de Dirección y Gestión Empresarial (SDPE).
5. Cabrera, Lucy Torres, & Rodríguez, Ana Julia Urquiaga. (2004). Fundamentos teóricos sobre gestión de producción. La Habana: Editorial Félix Varela.
6. Campaña, Marisol Pérez. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu", Las Villas.
7. Campdesuñer, Reyner Pérez. (2006). Modelo y procedimiento para la Gestión de la Calidad del destino turístico holguinero. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
8. Cardeñosa, Elisa Leyva. (2002). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. (Tesis presentada en opción al grado científico de máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Camagüey.
9. Chiavenato, Idalberto. (2004). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Universidad de Los Ángeles, California, EE.UU.
10. Concepción, Ileana Hernández. (2005). Tecnología para el proceso de cambio organizacional basado en el enfoque de procesos. Su aplicación en el Sistema de la Vivienda en la Provincia Holguín. (Tesis en opción al grado científico de máster en Ingeniería Industrial), Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
11. Cora, HidelvysCantero, Cardeñosa, Elisa Leyva, &Orges, Carlos Machado. (2013). El Proceso de Evaluación del Desempeño Empresarial. Evaluación del desempeño con enfoque en proceso: Editorial: Academia Española.
12. Delgado, Edith Martínez. (2003). Modelo para la evaluación integral de un sistema de producción - distribución de medios biológicos aplicado a la agricultura urbana. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
13. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (S/a).
14. Ferié, Cecilia Parra. (2005). Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
15. Fornaris, Clara Elena Marrero. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la Región Oriental de Cuba. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

16. Galano, Yadiris Ledo, & Martínez, Ricardo Osorio. (2009). Análisis comparativo de la eficiencia de la producción en la empresa Confecciones "Yamarex". (Trabajo de Diploma), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
17. Godínez, Cira Lidia Isaac. (2004). Modelo de Gestión integrada Calidad - Medio Ambiente (CYMA) aplicado en organizaciones cubanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana.
18. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011).
19. Lobato, Maricela Hernández. (2008). Modelo estratégico de mejora continua aplicado a pequeñas y medianas empresas mexicanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
20. Luchessa, Héctor, & Castro, Jaime Podestá. (2013). Diagnóstico y evaluación sistémica de los problemas de las empresas. Córdoba, Buenos Aires: Ediciones Macchi S.A.
21. Lugo, A Hernández. (2003). Gestión por procesos. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana. (Volumen 24. No. 1).
22. Moré, Sergio Benito Espinosa. (2012). Metodología para la evaluación integral del Sistema empresa en Cuba. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), La Habana.
23. Nariño, Arialys Hernández. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
24. NC ISO 9000: 2008 "Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario".
25. NC ISO 14001: 2004 "Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso".
26. Norma Francesa: 2000 "Gestión de la Calidad. Gestión de los procesos".
27. Pérez, Aniuska Ortiz. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
28. Pichardo, Fernando Portuondo. (1983). Economía de Empresas Industriales. La Habana.

29. Pimentel, María de Lourdes Artola. (2002). Modelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros de Cuba. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
30. Pino, Eulalia María Villa González del. (2006). Procedimiento para el Control de Gestión en instituciones de Educación Superior. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Cienfuegos.
31. Rivera, Dianelys Nogueira. (2004). Fundamentos para el Control de Gestión empresarial. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
32. Robaina, Daniel Alfonso. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana.
33. Rocha, José Alfredo Rocha. (2008). Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad en empresas productivas.
34. Rodríguez, Ana Julia Urquiaga. (2004). Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. Aplicación a una corporación comercial (Vol. XXV): Revista Ingeniería Industrial.
35. Rodríguez, Yumelis Lores, & Rojas, Yaser Perdomo. (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. (Tesis presentada para optar por el título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
36. Santos, Yackleem Montero. (2013). Procedimiento para evaluar la efectividad organizacional con un enfoque en procesos en ORISOL. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
37. Zariategui, J R. (1999). La Gestión por Procesos. Su papel e importancia en la empresa (Vol. Volumen 6). España: Economía Industrial.