

# Hacia un Nuevo Paradigma para Organizaciones y Empresas

---

José Manuel Frías Figueroa\*

## Resumen

**E**l nuevo entorno y el pobre desempeño y resultado de una gran cantidad de empresas micro, pequeñas y medianas están generando una gran desaparición de empresas del mercado o los magros resultados que obtienen se traducen en desempleo de recursos humanos, naturales, tecnológicos, financieros, etc. Esto, en un marco de crisis económica, ha significado mayor inseguridad, violencia, hambre, empobrecimiento o reducción de la cadena productiva: disminución de nuevo valor agregado, disminución de los ingresos, disminución de la demanda efectiva (solvente), disminución de la producción, disminución de la inversión y en la medida en que el ciclo se repite, el tamaño del pastel (producto interno bruto) se reduce.

\* Profesor Investigador de la  
Facultad de Economía  
"Vasco de Quiroga"  
de la UMSNH.

## **Introducción**

Una gran cantidad de organizaciones y empresas, particularmente micro, pequeñas y medianas, enfrentan un entorno económico cuyos rasgos más distintivos son el cambio continuo, nueva competencia y nuevas exigencias de los clientes, lo que les ha significado fuertes problemas con su desempeño, carecen de actitudes adecuadas, cultura alineada al entorno y una administración adecuada (o carecen de administración), lo que les ha restado competitividad y presencia en el negocio en el que participan.

Con un enfoque alternativo que permitiera, concebir de nueva forma a las empresas y les brindara una visión, metodología y herramientas para modificar la forma en que hacen sus procesos y demás actividades fundamentales de negocios, posibilitaría sentar las condiciones para iniciar un proceso de cambio que les permitiera responder con capacidad y con efectividad a los nuevos retos que el entorno económico está imponiendo: darse competitividad y eficiencia.

El nuevo entorno y el pobre desempeño y resultado de una gran cantidad de empresas micro, pequeñas y medianas están generando una gran desaparición de empresas del mercado o los magros resultados que obtienen se traducen en desempleo de recursos humanos, naturales, tecnológicos, financieros, etc.

Lo anterior desde la perspectiva de la sociedad significa crisis económica con todas sus secuelas de inseguridad, violencia, hambre, empobrecimiento o reducción de la cadena productiva: disminución de nuevo valor agregado, disminución de los ingresos, disminución de la demanda efectiva (solvente), disminución de la producción, disminución de la inversión y en la medida en que el ciclo se repite, el tamaño del pastel (producto interno bruto) se reduce.

Es necesario desde la perspectiva de las empresas, presentar propuestas de enfoques de gestión diferentes a los seguidos hasta la fecha, que posibiliten darles una alternativa para realizar con bases objetivas y en períodos definidos de tiempo, un proceso de cambio significativo, que en la práctica se traduzca en nuevas y más efectivas formas de realizar las actividades fundamentales del negocio y con ello posibilitar el desarrollo de las empresas y por consiguiente darles nuevas bases para recuperar su competitividad en el mercado en el que participan.

Se trata de fortalecer el desarrollo económico, yendo de lo micro a lo macro, restablecer la cadena productiva y con ello poner en activo a una gran cantidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc.

Si no se hace nada, todo sigue igual o peor, se debe buscar provocar el cambio y en esta perspectiva es que se presenta la propuesta de este paradigma de negocios.

La situación de atraso y pobre desempeño de las empresas se debe a que no han sido capaces de generar respuestas oportunas, adecuadas y alineadas a los cambios y desafíos que el nuevo entorno económico globalizado les ha impuesto, Toffler señala este fenómeno y lo denomina: El Shock del Futuro.

Las empresas se han visto sorprendidas y no saben qué o cómo hacer para modificar sus condiciones de existencia, para mejorar su desempeño y sus resultados.

Las empresas necesitan de ayuda externa para implantar procesos significativos de cambio y mejora continua de sus actividades y resultados: necesitan generar capacidad de respuesta oportuna, adecuada y sostenida.

### **El Viejo y el Nuevo Paradigma de Negocios**

No es posible para las empresas y organizaciones de la más diversa índole, sobrevivir y obtener éxitos de las actividades que realizan o en los negocios que emprenden, conduciéndose bajo una gestión tradicional.

El mundo y los negocios están inmersos en una serie de cambios inéditos, éstos plantean innumerables retos y desafíos a quienes deseen continuar participando, se impone la necesidad de realizar nuevas actividades para obtener buenos resultados en lo que se emprende.

La administración en vigencia actualmente en las organizaciones y empresas de nuestro país y nuestra entidad es de tipo tradicional, lo que en lenguaje moderno se conoce como reactiva, es decir que sólo han sido, en la mayor parte de las veces (no siempre ha sido el caso), capaces de reaccionar a una situación de hechos consumados.

Las empresas medianas, pequeñas y micro enfrentan una serie de problemas de la más diversa índole:

- ↪ Falta de financiamiento.
- ↪ Altas tasas de intereses.
- ↪ Cartera vencida.
- ↪ Ineficiencia.
- ↪ Falta de recursos diversos.
- ↪ Mala gestión.
- ↪ Falta de coordinación.
- ↪ Arritmicidad.
- ↪ Indisciplina laboral.
- ↪ Entorno turbulento y cambiante.
- ↪ Falta de apoyos del gobierno.
- ↪ Ausencia de apoyos de asesoría y consultoría.
- ↪ No explotación de todas sus potencialidades.
- ↪ Estructura organizacional burocrática y afuncional.

Es muy compleja la problemática en que están inmersas, los anteriores son sólo algunos <<síntomas>> de su <<malestar>>, ante ésto las respectivas administraciones de cada organización, sólo alcanzan a reaccionar <<apagando fuegos>> aquí y allá, sus <<soluciones>> son improvisadas y muy desfasadas del problema que buscan resolver.

Lo real es que únicamente se resuelven, si acaso, algunos problemas y ésto de modo muy parcial, ya que <<cada problema>> es un aspecto de un complejo nudo que cada vez es más crónico, la no resolución se está manifestando en la desaparición de una gran cantidad de empresas, lo que se traduce en una problemática social más compleja por el desempleo que se genera y las secuelas del mismo.

El mal funcionamiento de las empresas y organizaciones está generando/ profundizando la crisis económico-social del país y de la entidad.

¿Cuál es el fondo de la problemática en que están inmersas las empresas?

- ↪ Se trata en mi punto de vista de que lo que antes funcionaba, ya no está funcionando.
  - ⇒ Las empresas están funcionando muy mal porque antes funcionaban bien.
  - ⇒ Las administraciones eran acordes al medio en que se desenvolvían.
    - ⊕ Sus principios de funcionamiento eran más o menos adecuados a las condiciones de la era.

¿Qué es lo que ha cambiado para las empresas y organizaciones?

- ↪ Turbulencia del entorno.
- ↪ Medios masivos de comunicación.
- ↪ Mayor competencia y competitividad en su entorno de negocios.
- ↪ La situación política cambiante e incierta.
- ↪ La situación económica: declive de la industria y <<terciarización>> de las actividades productivas.
- ↪ La apertura comercial del país.
- ↪ Recesión y crisis económica.
- ↪ Globalización y regionalización de la economía mundial.
- ↪ Tercera revolución científico-tecnológica.
- ↪ Incremento de la complejidad e interdependencia del mundo.

Esta nueva situación, no puede seguir <<manejándose>> por las empresas como lo venían haciendo, no existe actualmente (como tendencia dominante) en las organizaciones capacidad de funcionamiento y respuesta con adecuación y correspondencia al nuevo orden económico-social existente.

¿Qué hacer?, ¿Cómo lograr que de nuevo las administraciones de las organizaciones sean capaces de utilizar los recursos con que cuentan y obtengan los resultados que buscan?, o ¿Cómo lograr que las empresas que funcionan

improvisando diario se propongan una administración, que plantee objetivos y trabajen con su personal para lograrlos?

- ↪ Como respuesta se distingue, la necesidad de rediseñar las organizaciones, como un recurso de fondo para que puedan superar sus fuertes problemas, su falta de avance, su disfunción en relación al nuevo entorno, en fin, para que sean capaces de realizar la transformación de todo lo que en ellas ya no funciona y se pongan a la altura de los nuevos retos que la "aldea" global está planteando.

Una premisa básica, para que las organizaciones recuperen su funcionalidad y correspondencia con el entorno, es realizar un cambio radical en la concepción de la empresa:

- ↪ Ésta no es una máquina y el ser humano no es una pieza de recambio.
- ↪ La organización es un sistema abierto y susceptible de cambio y en continua interacción con su ambiente y el ser humano es un ser flexible deseoso de aportar su creatividad y de autorrealizarse en su trabajo.
- ↪ Concebirlas así, hace más propicia la intervención en ellas y por tanto su transformación.
- ↪ Concebir a las organizaciones como sistemas abiertos permite comprender sus relaciones con el entorno y actuar en consecuencia.
- ↪ Las organizaciones deben ser tratadas como lo que son, sistemas y como tales requieren del esfuerzo sincronizado de sus miembros.

Existen ciertas condiciones para que pueda darse el cambio organizacional y las mismas tienen que estar presentes, dentro del entorno o sistema en el que están insertas las organizaciones:

- ↪ Tener una gran insatisfacción con el *status quo*, con la situación existente en la organización y en la relación con el entorno o en la forma en que se participa en el mismo, el desempeño es inaceptable y los resultados muy pobres. Es fundamental para la organización percibir que está mal y declararse inconforme con la situación

imperante, es a partir de ello que se preguntará porqué ocurre eso, cómo se puede revertir y mejorar, qué se tiene que cambiar para continuar en el negocio y superar las insuficiencias y deficiencias, cómo se puede cambiar la situación.

- ↪ Existir una exigencia externa, una demanda del entorno y tener conciencia de ella como necesidad sentida. Si no es capaz la organización de percibir los retos del entorno, los requerimientos de la competencia o de los clientes nada se puede hacer, esa ceguera clausura toda posibilidad de cambiar, la forma de vincularse con el entorno y la cultura organizacional debe permitir tomar conciencia de las exigencias que demanda la pertenencia a un cierto mercado o negocio y desplegar capacidad de respuesta en la forma de un cambio específico en la actuación, en los procesos que se realizan, etc.
- ↪ Tener una visión o auto-imagen-meta creada de hacia dónde dirigir el cambio, qué aspectos cambiar, cómo vincularse con el entorno, cuando no se sabe a dónde ir, o no se sabe qué se desea hacia o para el futuro, nada importa si se sigue como o donde se está. Cuando no se tiene rumbo no importa hacia dónde el viento lo lleve a uno.
- ↪ Desear cambiar, querer rediseñarse y diferenciarse para seguir siendo diferente y a lo mejor, el número uno. Es una condición *sine qua non* el desear, el querer algo, en este caso cambiar, para obtenerlo. Este deseo nace de la forma de ser, del carácter que la organización haya constituido y desarrollado, puede tenerlo todo, no enfrentar problemas, estar en la punta y sobre la cresta de la ola y es por ello, que se sabe de las potencialidades y creatividad existentes que quiere crear la nueva ola y rediseñarse a la par, es este tipo de organizaciones que evolucionan haciendo evolucionar el entorno o sistema en el que están insertas (tendencia).

La organización debe dotarse de la capacidad de cambio:

- ↪ Hacer suyas y aprender a utilizar las herramientas para el cambio organizacional:
  - ⇒ Consultoría integral participativa.
  - ⇒ Método de interacción.

- ⇒ Niveles de análisis.
- ⇒ Proceso de investigación-acción.
- ⇒ El modelo de cambio.
- ⇒ Planes de acción.

Necesidad de cuestionar siempre la cultura organizacional con la que se opera y tomar conciencia de cómo es su realidad y desempeño, de cómo es el entorno y la relación con él, de las aspiraciones de la organización y su grado de cumplimiento con los clientes / usuarios y con la sociedad.

Es imperativo renovar el <<modo de hacer y percibir las cosas>>, darse una cultura adecuada, una cultura proactiva, una cultura flexible.

Es fundamental para una organización que se orienta hacia el cambio modificar el rol de su dirección.

- ↻ Dejar de lado la brida, el látigo y las espuelas.
- ↻ Hacerse flexible, abierta, participativa y humana.
- ↻ Enriquecer las funciones del proceso administrativo, haciéndolo de modo radicalmente diferente, incorporándole las funciones del nuevo rol de la dirección que permitirán darle solidez y un cause en el cual realizarse de manera más propicia.
- ↻ Hacerlo de principio un proceso facilitador, participativo, creativo, anticipativo, prospectivo, flexible, responsable, darle certeza, que promueva el desarrollo de las personas y de la organización.

Cambiar a la organización obliga a la gerencia a asumir habilidades y destrezas alternativas, dotarla de otro potencial que le permita detonar y facilitar el cambio organizacional.

Debe haber en la gerencia un cambio radical de actitud y aptitud, para que ésta pueda dotar a la organización de la habilidad / capacidad maestra: solución de problemas como proceso participativo.

Capacitar / facultar a la organización para que se autodirija y autocontrole:

- ↻ Que sea capaz de sostenerse el espejo, para asumir retos verdaderamente desafiantes.

- ⇒ Determinar los comportamientos individuales, grupales y organizacionales óptimos y adecuados para ser exitosa día a día.

Una organización en tren de transición debe ser capaz de incorporar las nuevas tendencias en cuanto al perfil de competencia organizacional:

- ↯ No debe seguir haciendo más de lo mismo, no más simple esfuerzo.
- ↯ Debe realizar nuevas y diferentes actividades de manera más inteligente y que realmente funcionen.
- ↯ Para obtener resultados radicales, debe realizar actuaciones radicales, provocando cambios radicales, no incrementales.
- ↯ Para adquirir competencia organizacional proactiva se precisa de una conducta y actitud organizacional proactiva: reinventarse día a día, renovar la visión continuamente.
- ↯ Vivir y recrear el nuevo rol de jefe y el nuevo rol del personal.
- ↯ Sentir y practicar la multiplicación del poder / saber.
- ↯ Comportarse como una organización inteligente:
  - ⇒ Diseñar experiencias para aprender a aprender.
- ↯ El futuro es algo deseado, anhelado, buscado:
  - ⇒ Hay que crearlo y recrearlo, no esperar a ver qué pasa o puede llegar a pasar.
- ↯ Gestar visión y propósitos compartidos.
- ↯ Realizar análisis organizacional permanente de manera participativa:
  - ⇒ Generar capacidad de autoobservación / autoevaluación desde una perspectiva objetiva:
    - ⊕ Crear indicadores nuevos que den cuenta de la actuación y de los resultados que se generan.

Los modelos de calidad total y/o mejora continua son para promover, en un primer momento, cambios sustanciales en relación a las condiciones de actuación y resultados mediocres de una organización, en lo sucesivo los cambios que se obtengan, sólo pueden ser incrementales y el aporte de los mismos es sólo un rendimiento marginal decreciente a esfuerzos crecientes y prolongados.

- ↳ Para el caso de las empresas y organizaciones michoacanas estos modelos son susceptibles de imprimir un impulso importante hacia un cambio en el desempeño y en los resultados.
- ↳ Son una opción importante por la cual transiten las empresas hacia cambios de ruptura:
  - ⇒ Posibilitan que las organizaciones adquieran una cierta flexibilidad.
  - ⇒ Las dotan de una cultura más propicia hacia el cambio.
  - ⇒ Van capacitando al personal y a la organización para asumir mayores desafíos y realizaciones.

La organización debe dotarse del personal *ad hoc* a partir de la educación continua como pivote y soporte para el desarrollo y el cambio.

- ↳ Debe ser capaz de atraer, retener y desarrollar al personal más creativo, crear un ambiente de trabajo que fomente el desarrollo de la creatividad y la innovación.

La organización debe enriquecer los puestos de trabajo con la directa colaboración de los implicados.

Debe impulsar los sistemas de alto rendimiento / alto compromiso:

- ↳ Rediseño de procesos.
- ↳ Rediseño de estructura organizacional.
  - ⇒ Dotarse de una estructura organizacional plana, flexible, orgánica y sistémica.
- ↳ Es fundamental que en los rediseños los procesos, la tecnología, el equipo y la maquinaria se pongan para servir y satisfacer las exigencias y necesidades de las personas y no a la inversa.

Dejar de lado los comportamientos de adicción y/o compulsivos:

- ↳ Condenan a la organización a ser un <<toro encerrado>>.

Para incursionar en la perspectiva del cambio es imperativo cambiar la mentalidad / la forma de pensar:

- ↳ No al pensamiento funcional y deductivo.

- ↗ Pensar en términos de sistema, de procesos, pensamiento lateral e inductivo.
- ↗ Generar, propiciar la mentalidad y la conducta de que nadie puede ganar si todos los demás no ganan:
  - ⇒ En la sociedad.
  - ⇒ En la organización.
- ↗ Cuestionar todas las suposiciones por básicas que se consideren, de modo sistemático:
  - ⇒ Preguntarse por sistema:
    - ⊕ ¿Por qué hago lo que hago?.
    - ⊕ ¿Cómo puede modificarse y mejorarse la forma de hacer las cosas?.
    - ⊕ ¿Es posible que las cosas sean de otro modo?.

La organización tiene que hacer énfasis en la investigación y el desarrollo.

- ↗ Debe generar capacidad de producir y utilizar el conocimiento y la tecnología que permitan potenciar y ampliar las capacidades existentes, para modificar la forma de realizar sus actividades y procesos, para crearse una nueva competencia y hacerse competitiva en el negocio en el que participa.
  - ⇒ La tecnología como un medio de mejorar sustancialmente lo que ya se está haciendo.
  - ⇒ La tecnología como un medio para hacer cosas que no se están haciendo.
  - ⇒ La tecnología como medio para romper y/o trascender las reglas dentro de las cuales se funciona en el negocio y crear nuevas reglas.

El cambio en las personas, las empresas y las organizaciones no es una opción, el mundo, la sociedad lo exigen, el no cambio, el seguir como se es, está causando muchos problemas:

- ↗ Crisis: ésta de algún modo, cada empresa la está creando por su ineficiente forma de actuar: forma torpe y disfuncional de relacionarse y acoplarse con el entorno.

- ↪ Desempleo: Resultante de la improductividad y de la carencia de competitividad.
- ↪ Alta rotación de personal: no se le sabe retener o se le corre.
- ↪ Insatisfacción de resultados y personas.
- ↪ Apatía.
- ↪ Caída de la producción.
- ↪ Derrumbe de la demanda solvente.
- ↪ Satisfactores sociales sin calidad.
- ↪ Contaminación.
- ↪ Desperdicio de recursos productivos diversos.
- ↪ Quiebra de empresas.

La organización que espere a que los nuevos enfoques y herramientas para la transformación organizacional comprueben su efectividad:

- ↪ Está cavando su tumba.

En el mundo de los negocios se está abriendo paso de modo cada vez más evidente un nuevo paradigma.

- ↪ El cambio de paradigma significa:
  - ⇒ Nuevas formas de hacer negocios.
  - ⇒ Nuevos roles de los negocios.
  - ⇒ Cambio personal.
  - ⇒ Cambio grupal.
  - ⇒ Cambio organizacional.
  - ⇒ Cambio actitudinal.
  - ⇒ Cambio de aptitudes.
  - ⇒ Cambio y creación de nuevas ventajas competitivas.
  - ⇒ Cambio socioeconómico nacional.
  - ⇒ Cambio mundial.

Es un imperativo social y moral crear empresas y organizaciones sólidas para el futuro: el futuro es hoy.

- ↪ Crear organizaciones que cumplan metas sociales:
  - ⇒ Deben ser capaces de generar:

- ⊕ Empleos, inversión, producción, ingresos, demanda efectiva, calidad, productividad, satisfacción, paz social, felicidad.
  - ⊕ Competencia, competitividad.
  - ⊕ Capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad, rapidez, oportunidad, responsabilidad, credibilidad.
  - ⊕ Medios, procesos, infraestructura, tecnología.
  - ⊕ Reproducibilidad organizacional.
  - ⊕ Reproducibilidad del entorno socioeconómico y del ecológico.
- ↳ La empresa en el mundo actual es un recurso social, ésto con independencia del tipo o formas de propiedad que asuman.

Se precisa de una gran dosis de valentía, coraje y compromiso social para que las organizaciones y empresas nacionales, a través de sus directivos, asuman con acciones concretas los desafíos que la “aldea” mundial globalizada está planteando a México.

- ↳ El cambio tiene que ser iniciado desde arriba y debe irradiarse a todos los niveles y subsistemas de cada organización con entusiasmo, motivación y con el ejemplo, el compromiso si no es activo y compartido, no estimula, no promueve.

## Conclusión y Recomendaciones

Este documento y el paradigma que plantea son desde luego muy discutibles y espero sean discutidos, para poder avanzar y llegar con lo que de ellos quede a profundizar la reflexión, pero particularmente la Investigación-Acción en las empresas y organizaciones de nuestro entorno de negocios inmediato, para apoyar su rehabilitación y su cambio, buscando colaborar para hacer de ellas organizaciones proactivas y ávidas de triunfo y por ello siempre insatisfechas, lugares en los que el trabajo sea una satisfacción y una oportunidad de las personas para su realización y despliegue de su creatividad.

Los resultados que se obtengan de su aplicación podrán ser parciales y los mismos no pueden en ningún momento significar echar las campanas al vuelo, antes bien, únicamente serán indicativos de la necesidad de profundizar el trabajo realizado, que es posible que con dicha metodología y enfoque, con su respectiva revisión y acotación, obtener cambios importantes que lleven a las empresas y organizaciones a los lugares deseados y a los triunfos buscados.

Seguidamente presento algunas propuestas prácticas generales que las empresas y organizaciones podrían asumir e instrumentar en sus procesos de negocios:

1. Las empresas y organizaciones deben tomar conciencia del nuevo entorno y de la necesidad de cambiar para sobrevivir y triunfar.
2. No se justifica desde ninguna perspectiva, seguir en la inmovilidad.
3. No es suficiente actuar en respuesta o como reacción a un problema.
4. Enfocar y concebir a la empresa como un sistema o totalidad inmersa en un entorno cambiante.
5. Es imprescindible, tomar en serio y con respeto a los trabajadores, ellos son la clave para cambiar y mejorar a la empresa, ahora y a futuro.
6. Trabajar de modo sistemático sobre planes de acción en los que participen de manera comprometida la dirección y los implicados.
7. Planear todas las actividades de la empresa, las cotidianas y las de mediano y largo plazo, no improvisar, ni hacer falsos ahorros.
8. No soslayar, ni confundir lo importante y lo urgente, ya que ambas cosas deben realizarse bien y con oportunidad.
9. Es importante que en las empresas y organizaciones que tienen en marcha procesos de cambio y/o mejora continúen con ellos, de otro modo, lo que han logrado muy pronto se agotará.
10. Es fundamental revisar y diagnosticar la nueva situación de cada organización, de cara al entorno en el que participan, ya que continúa cambiando y redefiniéndose.
11. Precisan de otro nivel de exigencias y otras aspiraciones para profundizar los cambios y los resultados que están en ciernes, de no continuarse, no se consolidarán.
12. Es indispensable que al interior de cada organización se midan los resultados obtenidos y los deseados, de modo que se posibilite una retroalimentación y encauzamiento del rumbo y del tipo de actuaciones a realizar para crear el futuro que desean.
13. Sería muy importante y tendría efectos reforzantes, instrumentar un proyecto de reconocimiento explícito y de redistribución entre el personal de los frutos tangibles de las mejoras.

## Bibliografía

- Ackoff, R., 1993, *Planificación de la empresa del futuro*, Ed. LIMUSA S. A., México.
- Bertalanffy, L. V., 1986, *Teoría general de sistemas*, Ed. F. C. E., México.
- Chiavenato, I., 1989, *Administración de recursos humanos*, Ed. McGraw Hill, México.
- Collerette, P. et al, 1988, *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*, Ed. Trillas, México.
- Deal, T. et al, 1985, *Culturas corporativas*, Fondo Educativo Interamericano, México.
- I. M. N. C., 1995, *Administración para la calidad y aseguramiento de la calidad*, Vocabulario, N M X - C C 001, IMNC.
- Larios, J. J., 1989, *Hacia un modelo de calidad*, Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- Mc Goldrick, G., 1995, *Manual de dirección de la calidad*, Ed. Folio, Barcelona España.
- Morgan, G., 1991, *Imágenes de la organización*, Ed. Alfaomega S. A. de C. V., México.
- Munro - Faure, L., 1995, *La calidad total en acción*, Ed. Folio, Barcelona España.
- Pérez Narbona, J. E., 1994, *El nuevo rol de la dirección*, CIDEM, Michoacán.
- , 1995, *Competencia organizacional*, CIDEM, Michoacán.
- , 1995, *Comportamiento humano en el trabajo*, CIDEM, Michoacán.
- , 1995, *El enfoque sociotécnico*, CIDEM, Michoacán.
- , 1995, *El sistema de alto rendimiento / alto compromiso*, CIDEM, Michoacán.
- , 1994, *Consultoría integral colaborativa*, CIDEM, Michoacán.
- Pérez Narbona, J. E. y C. Santoyo, 1994, *El método de interacción*, CIDEM, Michoacán.
- Robbins, S. P., 1994, *Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall, México.
- Sosa, P. D., 1991, *Administración por calidad*, Ed. Limusa, México.
- Stoner, J. et al, 1994, *Administración*, Ed. Prentice Hall, México.
- Toffler, A. et al, 1995, *La creación de una nueva civilización*, Ed. Plaza & Janes, México.
- Valdez, I., 1995, *Conocimiento es futuro*, CONCAMIN, México.

