

**GESTIÓN DE ORGANIZACIONES EN ENTORNOS VIRTUALES**

**LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VIRTUALES**

**RAUL ALBERTO CLAVIJO DIAZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FRANCISCO DAVID ORTEGA ALMONACID**

**23 DE ENERO DE 2020**

## LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VIRTUALES

### INTRODUCCIÓN

¿Dado que el clima organizacional de la empresa, el rendimiento de los empleados tiene una relación significativa, entonces la empresa puede crear un “clima organizacional” armonioso y eficiente a través de qué maneras?

El clima organizacional es el conjunto de sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. La actitud laboral de los empleados tiene un impacto significativo en el clima organizacional, los directivos de la empresa deben prestar suficiente atención a la actitud laboral interna de los empleados.

Los directivos deben analizar primero la situación actual de la actitud laboral de los empleados, luego partir de la perspectiva de crear un "clima organizacional" armonioso, desarrollar activamente contramedidas y tomar medidas específicas para reducir el aburrimiento de los empleados con su trabajo, mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados, y evitar la rotación de personal para obtener una ventaja competitiva en recursos humanos (Graffe, 2003).

En segundo lugar, promover la comunicación y el intercambio de los empleados, la formación de un excelente ambiente interpersonal.

Las investigaciones demuestran que la relación interpersonal tiene un impacto muy significativo en el rendimiento laboral. Los directivos de las empresas deben fomentar y

apoyar las relaciones laborales armoniosas dentro de la empresa, crear un equipo de respeto y confianza mutuos, y crear un excelente ambiente interpersonal.

Los directivos pueden aumentar las oportunidades para que los empleados se pongan en contacto y se apoyen mutuamente a través de diversas actividades formales o informales de los empleados, como la celebración de fiestas de cumpleaños de los empleados, salidas de vacaciones, formación de desarrollo de equipos departamentales y otras actividades para formar relaciones interpersonales amistosas, de confianza y armoniosas entre los empleados, para mejorar el grado de unión de los empleados y mejorar la motivación y la actitud laboral de los mismos (Serna, 2008).

En tercer lugar, mejorar la autonomía de los empleados y darles todo el apoyo.

La llamada autonomía laboral de los empleados tiene un impacto significativo en el rendimiento de los empleados. Esto requiere de los gerentes para dar a los empleados más espacio para desarrollar, para cumplir con el sentido de logro, para que se sientan parte fundamental de la empresa; no sólo mecánicamente al cumplir los objetivos, por el contrario, a que se identifiquen con los valores fundamentales y la filosofía de negocio de la empresa, un fuerte sentido de pertenencia para estimular el entusiasmo en el proceso de lograr los objetivos individuales y organizacionales.

## DESARROLLO

La cultura organizativa y el entorno de trabajo virtual están relacionados en la medida en que el terreno influye casi siempre en la estructura de la cultura empresarial. El entorno desempeña un papel tan esencial en la cultura organizativa que una empresa internacional con una cultura organizativa madura puede tener que reestructurar o modificar su cultura para satisfacer los requisitos de su entorno (Burgwal & Cuéllar, 1999). Por ejemplo, una empresa ubicada en Estados Unidos puede descubrir que el tipo de cultura corporativa de Estados Unidos no funcionará en determinados países árabes. Esto es simplemente el efecto de las fuerzas del entorno sobre la cultura corporativa. Si una empresa de este tipo desea hacer negocios en el extranjero, debe adaptar su cultura organizativa a su nuevo entorno.

La cultura organizativa se refiere a la forma en que una empresa establece los métodos de actuación esperados en una situación determinada. Esto puede incluir la forma de vestir, la manera en que los empleados interactúan con la dirección y el tipo de expectativas que la empresa tiene de sus empleados. (Best, R. 2007) El entorno organizativo es una referencia al entorno en el que opera la empresa. Puede incluir el entorno externo y el entorno interno.

Las políticas gubernamentales existentes son factores del entorno externo que pueden afectar a la estructura de la empresa. Por ejemplo, algunos países/regiones tienen políticas que prohíben que las mujeres se dediquen a ciertos tipos de trabajo. Dichas políticas pueden incluso dictar la forma en que las mujeres deben vestirse y cómo deben interactuar con otros empleados. Las empresas con una cultura corporativa que fomenta la igualdad en el

lugar de trabajo pueden tener que reducir esta práctica para integrarla en su entorno. Este es sólo un ejemplo de cómo la cultura organizativa y el entorno están relacionados.

Los sindicatos son otro factor de la cultura y el entorno de una organización. Si la mano de obra es extrema y compromete regularmente a la empresa con diversos métodos de huelga, incluidas las huelgas frecuentes o las amenazas de huelga, la relación entre la dirección de la empresa y los empleados que pertenecen a los distintos sindicatos puede ser tensa. Dado que las actividades humanas de la empresa definen la cultura de la misma, esta tensión puede trasladarse a sus asuntos cotidianos. En cierta medida, esto puede afectar a la cultura empresarial y crear una sensación de desconfianza mutua y falta de amistad entre la dirección y los empleados de base. Este factor se deriva de un conflicto interno entre la cultura organizativa y el entorno (Torres, 2014).

"El término clima organizacional tiene su origen en el concepto de mapas cognitivos de E. Tolman en 1926 y fue desarrollado por K. Levin en 1952. "Se ha convertido en un tema candente en la investigación organizativa occidental. "El clima organizacional" tiene un importante impacto en la psicología y el comportamiento de los empleados de la organización y es de gran importancia en la práctica de la gestión empresarial.

En general, el "clima organizacional" se refiere a la atmósfera de grupo que forma una unidad o departamento, incluyendo las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, el grado de integración psicológica entre el personal, etc. Si una empresa o departamento tiene un "clima organizacional" armonioso y agradable, sus miembros tendrán una motivación positiva para trabajar.

El "clima organizacional" es la percepción y el sentimiento de los miembros de la organización cuando trabajan en ella y es una percepción de los miembros de la organización, es decir, la percepción del entorno laboral objetivo. Es un concepto subjetivo que puede no estar directamente relacionado con las características reales de la organización.

El "clima organizativo" no es lo mismo que la cultura organizativa, ya que la cultura se puede describir como la base sobre la cual se construye cualquier organización; ni tampoco la satisfacción laboral de los empleados, sino que es sólo un componente de la cultura corporativa relacionado con las creencias y valores de la organización y es un concepto no descriptivo, subjetivo y con matices emocionales.

La personalidad es para el individuo lo que el "clima organizacional" es para la organización. El "clima organizacional" tiene una dimensión estructural, que debe esperarse dentro de un rango específico. En general, en diferentes contextos y culturas, se acepta que la percepción del "clima organizacional" por parte de los miembros de la organización puede influir en sus actitudes y su comportamiento y que el "clima organizacional" tiene un impacto en el rendimiento de los empleados (Reyes, 2007).

En concreto, la influencia de la en el comportamiento de los miembros incluye la actitud laboral (que consta de dos dimensiones de compromiso organizativo y compromiso laboral), la satisfacción laboral, el rendimiento laboral, la motivación y la creatividad, que afectan además al rendimiento de la organización y de los empleados. Existe una clara correlación entre el "clima organizativo" y la satisfacción de los miembros de la empresa. Cuando las expectativas individuales están alineadas con el "clima organizativo", se genera un sentimiento de orgullo.

La resolución de problemas desde la superficie hasta el interior

En los últimos años, el rápido desarrollo económico y cambios como la del Covid, la feroz competencia en el entorno del mercado y la reestructuración interna de las empresas han planteado graves retos a las empresas, el trabajo interno de las empresas es cada vez más complejo y más próspero, y los empleados tienen que enfrentarse a factores más complejos, urgentes e inestables. Ante las nuevas situaciones y problemas, algunos empleados de las empresas se desinteresan por su trabajo, se aburren de su situación laboral actual, bajan considerablemente su rendimiento laboral, se agotan físicamente, y muchas otras condiciones.

La cultura empresarial se sitúa en un nivel más profundo de la organización, mientras que el "clima organizativo" se sitúa en las percepciones de los individuos. Algunos miembros de la organización pueden no experimentar plenamente la cultura (valores profundos), pero todos los miembros de la organización pueden experimentar el "clima organizacional" (Best, 2007)

Por lo tanto, si los directivos quieren crear y desarrollar una cultura organizativa que conduzca al desarrollo de la eficacia general de la organización, deben empezar por mejorar el "clima organizativo" para resolver el problema de la percepción psicológica de los empleados del entorno de trabajo desde el nivel superficial y lograr el propósito de motivar a los empleados para que trabajen y se comporten a corto plazo. Después, los directivos pueden mejorar el "clima organizacional", mejorar los patrones de comportamiento de la organización, dar a los miembros una motivación conductual más positiva, mejorar la

eficiencia de la organización, lograr los objetivos de la organización y profundizar la influencia en la cultura corporativa.

En otras palabras, para que los valores y la cultura internos de la empresa tengan un impacto a través de las prácticas de gestión. El "clima organizacional" es una excelente guía para la gestión empresarial (especialmente la gestión de recursos humanos).

### **Las modalidades de trabajo desafiantes como las virtuales**

Estas tienen más probabilidades de estimular el potencial humano, y los directivos pueden enriquecer el contenido del trabajo de los empleados mediante una adecuada rotación de puestos para reducir su aburrimiento con un tipo de trabajo y aumentar su motivación. En cuanto al apoyo organizativo, los directivos no deben limitarse a pensar que "los empleados trabajan sólo a cambio de un salario", sino que deben considerar a los empleados como recursos valiosos de la empresa, respetar su valor y proporcionarles los recursos que necesitan para completar su trabajo en la medida de lo posible, así como ofrecerles atención y apoyo psicológico y laboral. Los directivos pueden recurrir al programa de asistencia a los empleados para ofrecer una gama completa de apoyo y servicios (BusinessWeek, 2007).

En cuarto lugar, definir claramente la autoridad y la responsabilidad del trabajo para mejorar la eficiencia de la gestión operativa.

La estructura del trabajo y la eficiencia de la gestión tienen un impacto especial en las actitudes laborales de los empleados. En la práctica de la gestión empresarial, los directivos



deben comprobar, ajustar y optimizar la estructura organizativa, mejorar la eficacia del funcionamiento de la empresa y garantizar que los derechos y responsabilidades de cada puesto se planifiquen y definan con precisión para que los empleados tengan claro su trabajo en la empresa.

Además, las empresas deben centrarse en mejorar la eficacia de las operaciones de gestión, optimizar el flujo de trabajo interno de las empresas, hacer que la comunicación de información interna sea fluida y que la toma de decisiones sea rápida y eficaz. (Hill, C., & Jones, G. 2011)

Un punto que debe llamar nuestra atención es que mientras una empresa hace hincapié en los objetivos corporativos, otras lo hacen en el cumplimiento de los objetivos individuales. Sin embargo, el rendimiento laboral de los empleados de la empresa mejorará; las empresas deben aplicar un sistema de evaluación del rendimiento más completo y humano y planes corporativos y personales claros en sus prácticas de gestión.

A la hora de fijar los objetivos, las empresas deben tener muy en cuenta el entorno interno y externo, las características de los empleados y su capacidad para cumplirlos, y establecer objetivos desafiantes, pero moderadamente difíciles, en lugar de limitarse a fijar objetivos elevados para los empleados. A los empleados que alcanzan sus objetivos, las empresas deben darles las recompensas correspondientes; a los empleados que no alcanzan sus objetivos, las empresas también deben proporcionarles el apoyo adecuado y adoptar la formación y la rotación para impulsar a los empleados a mejorar sus capacidades y alcanzar sus objetivos.

La cultura corporativa son las normas interpersonales implícitas en una organización que conforman de forma consistente y amplia las actitudes y comportamientos de sus miembros. Las normas culturales de los equipos definen lo que se fomenta, lo que se desaconseja, lo que se acepta y lo que se rechaza. Cuando se alinea adecuadamente con los valores, las motivaciones y las necesidades individuales, la cultura corporativa desata una enorme energía que impulsa a los equipos a perseguir objetivos comunes y ayuda a las organizaciones a construir la capacidad de un crecimiento saludable.

Muchos fundadores de empresas y líderes influyentes pueden construir nuevas culturas organizativas que perpetúan sus valores y creencias durante décadas. Según nuestras observaciones, los mejores líderes son plenamente conscientes de la diversidad cultural de su entorno, pueden percibir el momento del cambio y son lo suficientemente flexibles para aprovechar su influencia. (Fernández, A. 2004)

Por desgracia, según nuestra experiencia, la mayoría de los líderes que se esfuerzan por construir organizaciones excepcionales están bastante confundidos con respecto a la cultura corporativa. Muchos líderes ignoran por completo la cultura organizativa o la relegan a un asunto del departamento de RRHH, convirtiéndola en una cuestión secundaria. Los líderes desarrollan planes detallados y reflexivos para la estrategia y la ejecución, pero estos planes a menudo se desvían porque no entienden el poder y el carácter de la cultura corporativa. Como alguien dijo una vez: "La cultura puede comerse la estrategia para desayunar" (BusinessWeek, 2007).

Las empresas no tienen por qué caer en esta posición. Nuestros estudios demuestran que la cultura corporativa se puede gestionar. Para maximizar el valor de la cultura corporativa

y reducir el riesgo, la primera y más esencial acción que los líderes deben entender los principios por los que la Cultura corporativa funciona plenamente.

### **Ocho estilos de cultura corporativa**

1. El cuidado. Este estilo artístico hace hincapié en las relaciones y la confianza mutua, con un entorno de trabajo cálido que valora la colaboración, la inclusión y la apertura, y en el que los miembros de la organización se ayudan mutuamente. La cohesión de los empleados proviene de la lealtad, y los líderes hacen hincapié en la sinceridad, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales positivas.

2. Visión. Este estilo artístico está representado por el idealismo y el altruismo. Un entorno de trabajo inclusivo fomenta la compasión, y los miembros de la organización se comprometen a crear valor a largo plazo para el futuro del mundo. La cohesión de los empleados proviene de la preocupación por la sostenibilidad y la comunidad global, y los líderes hacen hincapié en los ideales compartidos y las contribuciones a toda la humanidad.

3. Aprendizaje. Este estilo artístico se caracteriza por la exploración, la extroversión y la creatividad, con un entorno de trabajo innovador y de mente abierta en el que los miembros de la organización buscan activamente la inspiración creativa y exploran diferentes posibilidades. La cohesión de los empleados proviene de la curiosidad, y los líderes hacen hincapié en la innovación, el conocimiento y la asunción de riesgos.

4. Placer. Este estilo artístico se caracteriza por la diversión y el entusiasmo, un entorno de trabajo relajado y agradable, y unos miembros de la organización que tienden a hacer lo que

les hace felices. La cohesión de los empleados proviene del juego y la emoción, y los líderes hacen hincapié en la espontaneidad y el sentido del humor.

5. Resultados. Este estilo cultural se caracteriza por el logro y la victoria, un entorno de trabajo que valora los resultados y la competencia, y una organización cuyos miembros se esfuerzan por alcanzar la excelencia en el rendimiento. La cohesión de los empleados proviene del deseo de competencia y éxito, y los líderes hacen hincapié en la consecución de objetivos.

6. Autoridad. Este estilo cultural se caracteriza por la asertividad, la decisión y la audacia; el entorno de trabajo es muy competitivo y los miembros de la organización se esfuerzan por obtener ventajas personales. La cohesión de los empleados proviene de un control sólido, y los líderes enfatizan la asertividad y el dominio.

7. Seguridad. Este estilo cultural hace hincapié en la planificación, la precaución y la preparación minuciosa, y el entorno de trabajo es estable y predecible, y los miembros de la organización tienen poco apetito por el riesgo y por pensar bien las cosas. La cohesión de los empleados proviene de la necesidad de estar protegidos y anticiparse a los cambios, y los líderes hacen hincapié en el arraigo y la planificación.

8. Orden. Este estilo cultural hace hincapié en el respeto, la estructura y los códigos colectivos. El entorno de trabajo es ordenado, y los miembros de la organización siguen las reglas y se esfuerzan por encajar. La cohesión de los empleados proviene de la colaboración, y los líderes hacen hincapié en seguir las leyes y reglamentos y las costumbres tradicionales.

Basándonos en los atributos en términos de interacción interpersonal (independencia o apoyo mutuo) y respuesta al cambio (flexibilidad o estabilidad), organizamos los ocho estilos de cultura corporativa anteriores en un marco cultural global. En este marco, los estilos culturales más próximos (por ejemplo, "orden" y "seguridad") suelen reflejarse tanto en la organización como en los empleados. En cambio, los estilos culturales situados en los extremos diagonales del gráfico (por ejemplo, "seguridad" y "aprendizaje") tienen menos probabilidades de coincidir, y la organización debe esforzarse mucho para conseguir ambos. Cada estilo cultural tiene sus ventajas y desventajas, y ninguno es intrínsecamente mejor que el otro. La cultura de una organización puede determinarse por el predominio absoluto y relativo de una clase o la identificación de los empleados con un estilo concreto.

Los directores generales y los fundadores suelen hacer declaraciones públicas sobre la cultura de la organización, de forma intencionada o no, y esos anuncios contienen pistas vitales que nos ayudan a entender cómo piensan y dirigen la cultura de sus empresas. El marco

Este marco implica necesariamente compensaciones fundamentales. Aunque cada estilo cultural tiene sus puntos fuertes, las empresas tienen que hacer difíciles compensaciones entre los valores fundamentales y las normas de comportamiento debido a las condiciones objetivas y a las necesidades conflictivas. Muchas organizaciones hacen hincapié tanto en los "resultados" como en la "atención". Aun así, la coexistencia de estos dos estilos culturales puede dejar a los empleados confusos: ¿deben hacer todo lo posible por alcanzar sus objetivos individuales y hacer las cosas a toda costa, o deben compartir el éxito

mediante el trabajo en equipo? La naturaleza del trabajo, la estrategia empresarial o la estructura organizativa pueden dificultar a los empleados el equilibrio entre ambos.

En cambio, las empresas con culturas tanto "solidarias" como "ordenadas" se esfuerzan por crear entornos de trabajo que valoren el trabajo en equipo, la confianza y el respeto mutuo. Estos dos estilos culturales se refuerzan mutuamente, con las mismas ventajas y desventajas: los beneficios son una alta lealtad, compromiso y retención de los empleados, y menos conflictos internos; las desventajas son que las organizaciones tienden a caer en el pensamiento de grupo, dependen demasiado del consenso en la toma de decisiones, evitan las cuestiones difíciles y tienen una mentalidad rígida y agresiva. Los líderes que valoran el "aprendizaje" y los "resultados" buscan el espíritu empresarial y el cambio y pueden encontrar la combinación de "cuidado" y "orden" asfixiante (D'Alessio, 2008).

La combinación de "cuidado" y "orden" puede ser asfixiante. Los líderes experimentados pueden utilizar las fortalezas culturales existentes al tiempo que dominan las sutilezas de impulsar el cambio. Pueden utilizar las cualidades participativas de una cultura "asistencial" y "ordenada" para motivar a los empleados y, al mismo tiempo, encontrar a una persona "interna" que se centre en un estilo de "aprendizaje" y que cuente con la confianza de sus compañeros. Pueden utilizar las cualidades participativas de una cultura "solidaria" y "ordenada" para motivar a los empleados al tiempo que encuentran un "insider" con un estilo de "aprendizaje" y la confianza de los compañeros para difundir la idea del cambio a través de las redes interpersonales (Hill & Jones, 2011).

## CONCLUSIONES

Antes de empezar a dar forma a la cultura de la organización, los líderes deben comprender el estado actual de las cosas. Esta hoja de evaluación y las preguntas que figuran a continuación pueden ayudarle a desarrollar una comprensión inicial del estilo artístico de la empresa y abrir el debate.

Le ayudará a examinar el funcionamiento actual de la organización, sus valores, el comportamiento de los empleados y las fuentes de cohesión. Puedes invitar a un colega a que puntúe cada punto por separado, basándose en la realidad de tu organización. Suma las dos puntuaciones de cada fila para clasificar los ocho estilos: cuanto más alta sea la puntuación total, más significativa será la clase cultural correspondiente. Compara los resultados de tu clasificación con los de tus compañeros y discute las siguientes cuestiones.

Los objetivos razonables para la transformación cultural deben ser específicos y alcanzables. Por ejemplo, "valorar al cliente" puede no ser lo suficientemente preciso, lo que llevaría a decisiones incoherentes sobre la contratación, el desarrollo del liderazgo y las operaciones; una declaración mejor podría ser "construir relaciones genuinas y positivas con los clientes, servirles con humildad y servir de embajador para enriquecer la cultura de la marca. (Andre-Egg, 1995).

Comprender la cultura existente.

Analizar la cultura organizativa actual, incluyendo la fundación y la historia de la empresa, los valores, las subculturas, los estilos de liderazgo, las condiciones del equipo, etc. Identifique los puntos fuertes del estilo de cultura actual y analice el impacto en la

organización. Si es necesario, entablar un diálogo con las principales partes interesadas y los miembros influyentes de la organización.

Examinar la estrategia y el entorno externo

Evaluar las condiciones externas actuales y futuras y las opciones estratégicas de la empresa y analizar en consecuencia qué estilos culturales deben reforzarse y cuáles deben debilitarse. Definir los objetivos culturales basándose en las técnicas culturales que apoyarán el cambio futuro.

Describir los objetivos culturales basándose en el estado actual de la empresa.

Alinear los objetivos artísticos con las prioridades de cambio de la organización, sin formularlos como cuestiones de cambio cultural, sino centrándose en los problemas del mundo real que hay que resolver y el valor que se creará al resolver la crisis. Centrarse en el uso de la sinergia del liderazgo, el diálogo organizativo y el diseño del sistema para guiar la transformación de la cultura organizativa (David, 2013).



## REFERENCIAS

- Andre-Egg, E. (1995). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Lumen.
- Aramayo, O. (2005). *Planificación Tradicional*. Chile: ICEI.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson.
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli*, XII(81), 4-19. Recuperado el 8 de abril de 2017, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito: Ediciones Abya Yala.
- BusinessWeek. (2007). *Casos de éxito en estrategia*. (M. Antúnez, Trad.) México: McGraw Hill.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP.
- Cervera, C. (9 de febrero de 2016). Aníbal Barca, el inesperado genio de la guerra que dejó Roma al borde de la destrucción. Recuperado el 6 de abril de 2017, de ABC Historia: [http://www.abc.es/historia/abci-anibal-barca-inesperado-genio-guerra-dejo-roma-borde-destruccion-201602090240\\_noticia.html](http://www.abc.es/historia/abci-anibal-barca-inesperado-genio-guerra-dejo-roma-borde-destruccion-201602090240_noticia.html)
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeacion estrategica : Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico - un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Droznes, L. (2005). *El arte de la guerra: Guía de aplicación de los principios básicos de la guerra a las realidades de los mercados competitivos contemporáneos*. Buenos Aires: Autodesarrollo.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Goddstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada: una guía completa*. Bogotá: McGraw Hill.
- Graffe, G. (2003). *La planificación y la gerencia del cambio para la construcción de una escuela innovadora*. Caracas: Secretaria - UCV. Recuperado el 1 de abril de 2017, de <https://anaceciliaborges.files.wordpress.com/2013/05/es-mat4.pdf>
- Hax, A., & Maljuf, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Chile: Dolmen.

- Hernández, G., & Godínez, A. (2014). *Planeación Estratégica TOTAL*. México: Ignius Media Innovation.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica - un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Jiménez, L., & Jiménez, W. (2013). *Turismo - Tendencias globales y planificación estratégica*. Bogotá: ECOE.
- Kutchera, J., Garcia, H., & Fernández, A. (2014). *E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg, H., & J, Q. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Scott, A. (2007). *Planificación Estratégica*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Serrano, A. (2003). *Administración I y II*. El Salvador: Talleres Gráficos UCA.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica - Teoría y casos*. Mexico: McGraw Hill.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Tzu, S. (2003). *El Arte de la Guerra*. Biblioteca virtual universal. Recuperado el 30 de marzo de 2017, de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Walter, J., & Pando, D. (2014). *Planificación Estratégica - nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires: SAAP.