

TÍTULO: La dinamización de la gestión ambiental en la estrategia empresarial.
Un nuevo reto para el directivo contemporáneo.

TITTLE: The dynamics of environmental management strategy in the business.
A new challenge to the contemporary management.

AUTOR: Ing. Carlos Manuel Vilariño Corella

PAIS: Cuba

RESUMEN

Se planteó que el desempeño ambiental de cualquier organización trasciende únicamente al valor que logran alcanzar las metas propuestas en tal sentido. Al comparar la efectividad de lo planeado con el nivel de objetividad [necesidad/urgencia] es una generalidad que aún para aquellas entidades que se autoevalúan como de buen desempeño son insuficientes los mecanismos de activación de todas las variables que permiten hacer efectivo el proceso de gestión. El enfoque a proceso puede tener fisuras que no aseguran una ejecución lo más cercano posible a ese desempeño estimado y son las variables latentes las que no adquirieron un nivel dinámico oportuno, tampoco la suposición de que la integración funcional es alcanzable a partir de la integración de la documentación. El nivel de dinamicidad determinado por la capacidad de transformar a los miembros de la organización de individuos que poseen una percepción a comprometidos para manifestar su responsabilidad social, lo que propende a la verdadera integración. Esta investigación es el reflejo de la potencialidad de activar todos los mecanismos internos de la organización a favor del desempeño ambiental esperado.

PALABRAS CLAVE

DESEMPEÑO AMBIENTAL; DINAMIZACIÓN; CAMBIO ESTRATÉGICO;
ENTROPÍA, MOMENTUM; SOSTENIBILIDAD; PILARES
DIMENSIONALES; TRANSVERSALIDAD

ABSTRACT

It was suggested that the environmental performance of any organization surpasses only the value reached by the goals proposed in this regard. When comparing the effectiveness of what is planned to the level of objectivity [need / urgency], it is a generality that even for those entities that rate themselves as performing well are inadequate mechanisms for activation of all the variables that allow an effective management process. The approach to the process can show flaws that do not guarantee a performance as close as possible to its estimated value, and latent variables are precisely the ones that not acquired an appropriate dynamic level, the assumption that functional integration is achievable from the integration of documentation may also be flawed. The level of dynamism is determined by the ability to transform the members of the organization from individuals with a perception to members committed to

express their social responsibility, which leads to the true integration. This research is a reflection of the potentiality to activate all the organization's internal mechanisms in favor of environmental performance expectations.

KEY WORDS: ENVIRONMENTAL PERFORMANCE; DYNAMICS, STRATEGIC CHANGE, ENTROPY, MOMENTUM, SUSTAINABILITY; DIMENSIONAL PILLARS; MAINSTREAMING

INTRODUCCIÓN

Un antiguo planteamiento fijó como máxima que el cambio era lo único inamovible como paradigma¹. Ya en tiempos contemporáneos los más connotados investigadores en temas empresariales concluyen sobre el tema que el cambio se genera, no es producto al azar². Los puntos de vista anteriores poseen como corolario que el cambio organizacional se alcanza a través de la gestión del cambio y se inicia solamente con la aparición de la necesidad que lo genera, bien desde el entorno como una fuerza dominante o desde el interior de la organización que crean la necesidad del cambio estructural y comportamental proveniente de la tensiones internas. (Pérez Vallejo, 2009)

No es posible realizar la ejecución del proceso de gestión ambiental si antes no determinamos con toda claridad cuales son las variables que nos van a propiciar un buen desempeño a la hora de considerarles en el proceso de diseño estratégico. Si nos planteamos un acercamiento a la realidad que viven las organizaciones empresariales a la hora de implantar la gestión ambiental, nos percatamos que la conformación del sistema ocurre en paralelo al accionar de la organización, lo cual definimos como aparcelamiento, donde cada función anda por sus intereses ajeno a la realidad y necesidad que vive la empresa. Es decir el enfoque sistémico es una utopía bajo esta concepción y la formulación de lo holístico es un deseo no cumplible.

La mayoría de las organizaciones marcan una tendencia a partir de la aparición de la Norma Internacional PAS 99: 2008 de continuar en la creencia de que si se integran los sistemas de calidad, seguridad y salud ocupacional, y medio ambiente, logramos la verdadera integración, sin embargo qué ocurre con los restantes sistemas que conforman la organización como un todo. Es necesario encontrar el mecanismo para lograr transversalizar uno a uno de los sistemas, sino no lograremos el hasta ahora incierto desempeño ambiental que necesitamos. Al preguntar en cualquier dirección sobre el término dinamización, las personas lo ven como relativo a la física, otros sólo al movimiento o impulso, pocos como proceso para activar e imprimir orientación y escasos los que lo ven como capacidad para integrar.

MATERIALES Y MÉTODOS

El Método General utilizado es el dialéctico materialista. Dentro de los métodos específicos y herramientas utilizados se encuentran análisis y síntesis para

¹ Heráclito y Shopenhauer, decían que “lo único que no se modifica y permanece como una constante es el cambio”

² Shein dice que “el cambio en las organizaciones se causa, no se produce al azar, tiene una larga historia, con un origen y un final y nunca hay una sola fuerza tras un cambio”.

establecer tendencias e insuficiencias en el campo de la investigación, hipotético-deductivo para la formulación de los núcleos conceptuales que se proponen, inductivo-deductivo para tomar partido sobre la literatura revisada, histórico lógico para establecer el desempeño de las organizaciones basado en los métodos utilizados en múltiples entidades económicas para dinamizar la gestión ambiental empresarial en la estrategia global. Entrevistas a grupos de personas e individuales para establecer la participación de los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones para la definición de la estrategia empresarial. Revisión documental y Trabajo en grupo. El proceso de investigación se ha sustentado en una profunda revisión de las tendencias internacionales, con la utilización de métodos como el analítico-sintético, modelación sistémica-estructural, análisis estadístico (Statística 7.0 y SPSS 15.0) y análisis Co-words, entre otros.

RESULTADOS DEL TRABAJO

Presuntamente la dinamización depende de la capacidad de integración que demuestre el horizonte de transversalidad de cada sistema de gestión, siendo los individuos y los equipos de trabajo quienes generan resultados a partir de su evolución con implicaciones en la transformación del grupo o de la organización. A partir de las consideraciones anteriores el autor define como concepto de dinamización que es la activación del proceso de integración progresiva, donde las acciones se transversalizan de forma sucesiva y continuadamente, con la rapidez necesaria y elevado nivel de participación, sin intermisión en lo que se ejecuta o el desempeño que se espera como resultado del grado de responsabilidad adquirido en todos los niveles de la organización.

En una organización determinada, el colectivo de trabajo transita desde una situación de no actividad a una situación de dinamización [Figura 1]; es un proceso de maduración-transformación que abarca tanto a la psicología de una persona que está siendo dinamizada como a la sociología de la organización que pasa por esta experiencia. Para el análisis del proceso y lograr representar gráficamente la dinamización, al asumir la necesidad de participación en el proceso se deben diferenciar cuatro estados de evolución del individuo:



Para que cada individuo alcance su potencialidad de dinamizador ha de transitar desde una etapa donde la opinión es el reflejo de la percepción de las cosas, hasta convertirse en un individuo que ha trascendido del compromiso a la responsabilidad, dejando bien esclarecido que la transformación lleva implícito los resortes que alcanzan al sistema de Valores [estratégicos y operativos].

En el proceso de transformación dinámica desde el individuo dinamizado como componente esencial de dicho proceso hasta el cambio favorable en la psicología de la organización, en cualesquiera de los estados del individuo

relativo al cambio estratégico estarán presentes las variables dinámicas que conducen al desempeño ambiental esperado.

El tiempo es clave en la evolución para el cambio necesario, donde el periodo de latencia de las variables tributarias alcanza una magnitud del espacio temporal (lapso de tiempo más o menos largo en el que se singulariza cualquier circunstancia) que incluye desde la indiferencia hasta la proactividad ($t_0 \rightarrow t_1$) e incluso, algunas variables se mantienen en una zona de latencia (enmarcada en el lapso de tiempo que transcurre entre un estímulo y la respuesta en particular que produce) propias de la resistencia al cambio donde están presentes algunas variables que manifiestan poco desarrollo a favor del cambio estratégico y requieren de una atención diferenciada que las active o simplemente que reduzca la entropía mediante un proceso de demostraciones (asertividad) de coordinación pensada. Las variables latentes per se no poseen capacidad para actuar dinámicamente, requieren de un resorte que las active (despertar). (ver Figura 1)

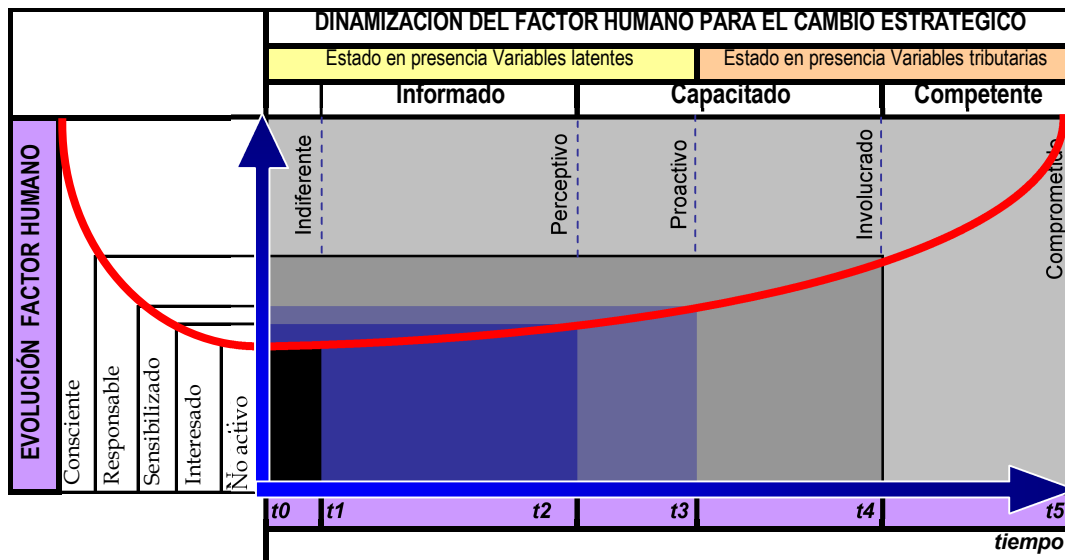


Figura 1. Etapas en la dinamización del factor humano para el cambio estratégico (Vilariño Corella, 2009)

En este periodo ($t_3 \rightarrow t_4$) persisten algunas de las denominadas variable latentes y que en realidad marca la zona crítica o de remanencias propias de la resistencia al cambio, donde están presentes algunas variables que han manifestado poco desarrollo a favor del cambio estratégico y requieren de una atención diferenciada que las active o simplemente reduzca la entropía mediante un proceso demostrativo (asertividad) de la coordinación pensada y que requiere de una práctica recurrente por parte del Equipo de Dirección en la búsqueda de los resortes necesarios para poder romper la inercia, concretándose con la diagnosis, selección y activación de las variables tributarias particulares a la organización.

Las fuentes para activar el momento del cambio estratégico hacia un desempeño ambiental efectivo (momentum) que vive la organización teniendo como sustento el proceso de dinamización, estarán en consonancia con las acciones a través de los modelos cognitivos (perspectiva cognitiva del equipo de trabajo) que se construyen los individuos a partir de las prácticas reiteradas

(Dutton y Duncan, 1987; Lant, Milliken y Batra, 1992; Hambrick, Geletkanycz y Fredrickson, 1993; Gersick, 1994; Ginsberg y Venkatraman, 1995; Geletkanycz, 1997; Geletkanycz y Black, 2001; Sosa Cabrera, 2003), la transformación proactiva de la estrategia organizacional (perspectiva participativa del colectivo y de proceso) que conduce a cambios estructurales, en el sistema de valores y en las creencias, así como en otros campos de la gestión empresarial (Elmes y Wynkoop, 1990; Linstead y Chan, 1994; Kotter, 1995; Cansen, 1999; Sosa Cabrera, 2003, Pérez Vallejo, Ronda y Vilariño, 2009), la alineación organización – entorno (perspectiva de adaptación) que tiene como alcance la adecuación de las actividades y los procesos en conformidad con las necesidades de todas las partes interesadas y la responsabilidad social (Miller y Friesen, 1980; Kelly y Amburgey, 1991; Amburgey y Miner, 1992; Millar, 1993; Amburgey y Dancan, 1994; Tyre y Orlikowski, 1994; Cansen, 1996; Sosa Cabrera, 2003; Vilariño, 2007) y la integración organizacional (perspectiva de concordancia entre las normas, los métodos y los niveles de organización) de acuerdo a las dimensiones aferentes (Kanter, Stein y Jick, 1992; Amburgey, Kelly y Barnett, 1993; Ginsberg y Baum, 1994; Tyre y Orlikowski, 1994; Cansen, 1996; Cansen, 1999)

Para acogerse al cambio estratégico como una decisión resultante de una visión estratégica objetiva y no como resultado de un esnobismo peculiarmente circunstancial, se puede distinguir la organización en un curso inamovible y plácido en cuanto a amenazas desde su entorno e ir solucionando las situaciones en la medida en que estas se incorporan al proceso: estado clásico del estilo reactivo; o lograr un elevado nivel de anticipación como resultado de la planificación como un proceso pensado, indicando desde – hacia el interior de la organización la proactividad requerida camino al logro de las metas o del éxito.

La capacidad de dinamización de cualquier organización se ha de medir sobre la base de sus cuatro pilares dimensionales, donde cada una de las magnitudes de un conjunto de variables sirve para definir un fenómeno. En la **figura 2** se refleja con claridad que las disquisiciones con la mayoría de los autores se centran en que no se consideraba la aptitud como reflejo de poder. No se asegura ningún proceso a partir del empoderamiento de su causa que lo justifica desde el pensamiento, la intensión y la actitud. Se requiere del destierro de las restricciones, bien económicas (presupuestarias) o a manera de barreras psicológicas. Resumiendo: la efectividad en el desempeño ambiental desde la visión estratégica para el diseño de la estrategia empresarial estará en dependencia de querer-saber-poder-hacer.

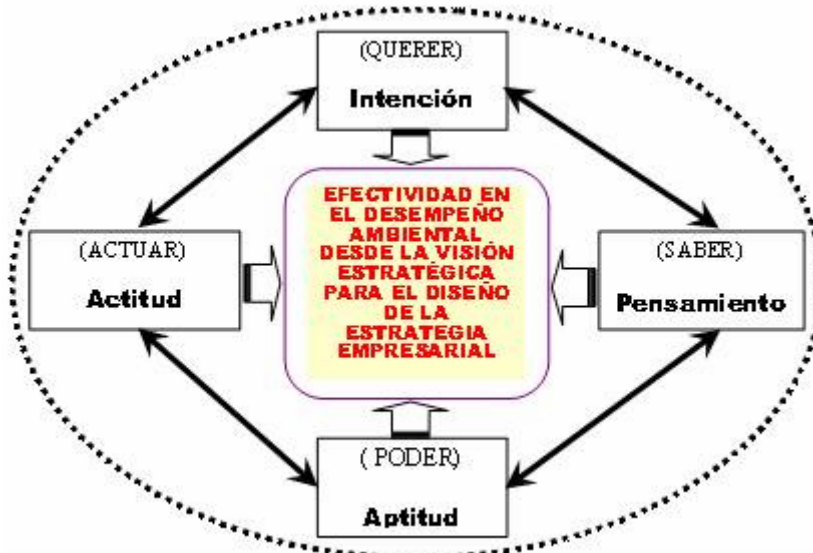


Figura 2. Pilares para lograr la efectividad en el desempeño ambiental (Vilariño Corella, 2009)

El entorno es exigente con las organizaciones empresariales y entre estas y las necesidades reales de la organización matizadas por la posibilidad, nacen las condiciones para el cambio, el cual estará sujeto a la capacidad de los directivos de interpretar y modelar el cambio. Si el proceso da respuesta al estado deseado, entonces el desempeño será efectivo, lo cual queda claramente reflejado en la **Figura 3** que el accionar del Equipo de Dirección es decisivo, por lo que su formación, capacitación y entrenamiento darán fluidez al proceso de diseño estratégico y la calidad resultante se hará evidente (sine qua non)

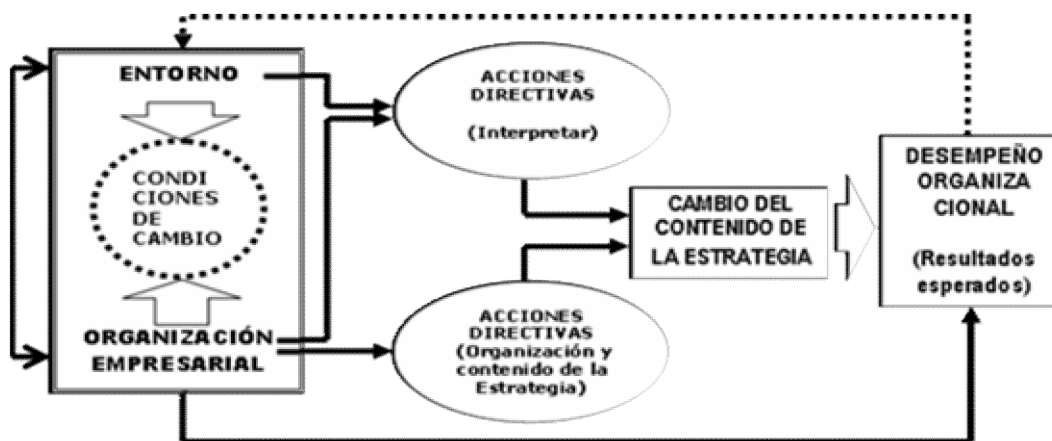


Figura 3. Modelo para la dinamización del cambio estratégico (Vilariño Corella, 2009)

Premisas para la modelación del cambio

- Existencia disposiciones legales, estrategias empresarial, programas y políticas gubernamentales
- Compromiso de la alta dirección y miembros de la organización para la implantación y ejecución efectiva.

- El área de acción debe corresponderse con el nivel de decisión del máximo responsable de la organización empresarial donde ocurra el proceso de dinamización de la gestión ambiental
- Cultura organizacional proactiva al cambio estratégico, el trabajo en equipos, el acceso a las bases normativas
- Carácter multidimensional entre los componentes del sistema de gestión empresarial para favorecer la transversalidad
- La alineación de la cultura organizacional, el liderazgo, la estructura y la definición de la filosofía empresarial, son factores que propenden la efectiva implantación

El cambio estratégico hacia el desempeño ambiental efectivo

El cambio estratégico en su naturaleza asegura mejorar la capacidad de adaptación de la organización a su entorno, así como potencia la proactividad hacia el desempeño ambiental. Dos puntos de confluencia que se manifiestan desde el diseño mismo de los procesos sustantivos de la organización y la interacción entre los mismos a partir de la concepción sistémica y holística.

La demostración de cuan armónica resulta la organización en su dinamismo, la coherencia de la interrelación de sus elementos funcionales, dependen del conocimiento de los resortes dinámicos y del dominio de cuales son las variables tributarias que pondrán en movimiento el nivel de gestión previsto. Muchos autores han coincidido en los elementos de naturaleza activa [ver Tabla 1] que se definen como los resortes.

Tabla 1. Resortes que propician el desempeño organizacional efectivo
(Vilariño Corella, 2007. A partir de estudios de Ronda Pupo)

Autores	RESORTES PARA LA DINÁMICA DEL CAMBIO							
	Liderazgo y estilo	Cultura organizacional	RR-HH	Estructura organizacional	Operativización o dinamización	Institucionalización o cambio	Aspectos informales	Habilidades
Martina Menguzato - Renau	1	1	1	1	1	1	0	0
F Trullenque,	1	1	1	1	0	0	0	0
Rogelio Gárciga,	1	1	1	1	1	1	0	0
Tom Peters y R. Waterman	1	0	1	1	1	0	0	0
G. A. Steiner	1	0	1	1	1	1	0	0
J. Stoner.	1	1	1	1	1	1	1	0
Strategor	1	1	1	1	1	1	0	0
Navas y Guerras	1	1	1	1	0	1	0	0
S. Sosa Cabrera	1	1	1	1	1	1	0	1
Guillermo Ronda Pupo	1	1	0	1	1	1	1	0
Arnol Hax y Nicolas Mahluf	1	1	1	1	1	1	0	0
Fred Luthans	1	1	1	1	0	1	0	1
S. C. Certo y S. H. Appelbaum	1	1	1	1	1	1	0	1
Jonson y Schole	1	1	1	1	1	0	0	0
José R. Betancourt	1	1	1	1	1	0	0	0
Σ	15	13	14	15	12	11	2	3
%	100	86.67	93.33	100	80.0	73.33	1.33	2.0

El nivel de preferencia de los autores está en el Liderazgo (100%), Estructura Organizativa (100%), Recursos Humanos (93.33%), Cultura Organizacional (86.67%), Operativización o dinamización (80%) y la Institucionalización o Cambio (73.33%). Si bien es fácil de identificar los factores dinámicos y sus variables tributarias particulares, lograr la efectividad del cambio estratégico con enfoque ambientalista, dependerá en gran medida de la estrategia que se asuma en correspondencia al impacto de los factores ambientales y a la capacidad de la organización de enfrentar dichos impactos.

Las estrategias posibles para asumir el proceso de cambio con enfoque ambientalista pueden ser dos:

1. Como un proceso reactivo. En este caso se opta por mantener a la organización en un curso fijo e ir solucionando los problemas ambientales según van apareciendo sin planificar las respuestas a estos cambios pues no se considera el mismo amenazador para la organización.

2. Como un proceso proactivo. En este caso se planifican un conjunto de acciones con el objetivo de anticiparse al cambio que generan el(los) impactos(s) tanto hacia el exterior como al interior de la organización y encontrar las formas de salir con éxito de las nuevas situaciones. Es decir anticiparse al riesgo.

En primer lugar, deben considerarse cuáles son los recursos necesarios para el éxito, luego, preguntarse si los procesos mediante los cuales los trabajadores

aprendieron a hacer su trabajo son los adecuados y finalmente, si se requiere la generación de nuevos procesos.

Conceptualización del cambio organizacional

La literatura revisada es contentiva de numerosos conceptos de cambio organizacional. Este polisemantismo no permite afiliación alguna, sin embargo sí existe acuerdo entre los autores sobre la naturaleza del cambio organizacional, caracterizado por:

1. Se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros de la organización.
3. Los equipos de trabajo son fundamentales para el desempeño de las tareas y cumplimiento de los objetivos del cambio que se implementa.
4. El cambio organizacional se centra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización en conjunción con los elementos tecnológicos y estructurales.
5. Se considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.

Con el decursar de los años estas definiciones han venido perfeccionándose, evolucionando hasta que en el año 1986 se introduce el término de cambio de estructura y proceso perdurable, es decir se comienza a hablar del cambio organizacional como un proceso estratégico.

En la actualidad se han introducido elementos tales como: proceso continuo, proceso interactivo y multifactorial.

Sobre la base de los estudios realizados sobre conceptos vinculados al cambio estratégico por Pérez Vallejo (2009) se logra determinar algunas inferencias, muchas de ellas armonizan con los modelos de cambio por lo que se pueden declarar como **premisas de cualquier proceso de cambio las siguientes:**

- Posición relativa del cambio (Todo cambio que se da en algún elemento o parte de la organización repercute en la totalidad de los elementos o partes componentes de a propia organización, perceptible o no por los miembros de la entidad)
- El cambio se genera de la contradicción entre el estado actual de las cosas, medios o personas, y el estado necesario
- Capacidad de liderazgo, coordinación y responsabilidad asumida de los directivos que genere armonía entre grupos e individuos ante los eventos
- Resistencia cultural generada por los métodos tradicionales de hacer o de conducir los cambios generalmente determinados o influenciados por la percepción de la necesidad Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y (o) hacer las cosas.
- Concienciación de los miembros de la organización a través del análisis costo/beneficio que propicie considerar todas sus implicaciones económicas, psicológicas y sociales, precedido por suficiente información para los miembros de la organización
- Participación activa en el proceso de cambio y en especial las decisiones genera compromiso

Queda claro que la participación activa tiene como finalidad transformar la percepción como ente aislado, a un individuo que como parte de una organización le aporta su esfuerzo, sus ideas, su visión, su responsabilidad, su aptitud y su actitud positivas hacia el cambio.

Los factores dinámicos

Los factores del cambio organizacional son aquellos que favorecen la ejecución del proceso de cambio, que facilitan la ejecución de ese cambio por estar preconcebidos como participantes y su efecto es en el sistema y que por sus cualidades de analizarse y actuar independientemente el efecto es de intermisión al no considerarse activar las variables latentes. Su dinamización debe ser por vías de la selección pertinente de sus variables tributarias.

Las fuerzas que movilizan estos factores dinámicos del cambio estratégico con enfoque ambiental son definidas como motores y pueden ser internos (endógenos) o externos (exógenos), son los denominados stakeholders, en cuyo centro se encuentran los clientes y las fuentes de información.

La capacidad de dinamización de cualquier organización se ha de medir sobre la base de sus tres conjuntos o pilares dimensionales (Figura 4), donde las magnitudes de cada conjunto de variables componentes sirven para definir la magnitud del evento. Las dimensiones en sí propenden a un elevado nivel de gestión empresarial y favorecedoras del desempeño ambiental esperado.

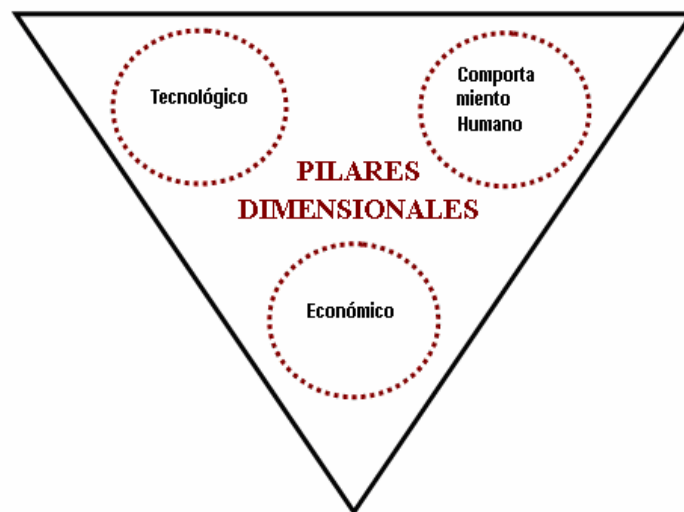


Figura 4. Los pilares dimensionales (Vilariño Corella, 2009)

Cada una de las dimensiones como conjunto, posee las particularidades necesarias aportadas por las variables dinámicas que le son inherentes. De esta forma al asumir la dimensión Comportamiento Humano, estaremos en presencia un grupo de variables tales como los valores, la estructura organizacional, las relaciones funcionales e interpersonales, la motivación, el clima laboral, estilos de dirección, competencias laborales y políticas o filosofía empresarial. Cuando referimos la dimensión Tecnológica, se hace referencia a diseño de los procesos, experiencia organizacional, integración de los procesos, capacidades productivas, equipamiento tecnológico, ecología, seguridad ocupacional, ambiente de trabajo y organización del trabajo. De igual forma al tratar la dimensión definida por el Desempeño económico, tratamos metas del diseño estratégico, satisfacción de los clientes externos, relaciones

con los proveedores, relaciones con los competidores, procesos sustentables y cuota de mercado.

Estos factores están presentes en la generalidad de las organizaciones pero esto no significa que se pueda absolutizar ni tienen porqué estar presentes en todas las organizaciones en idénticas magnitudes, sino que se particularizan pues cada una de estas son un entidad independiente con sus propias características.

CONCLUSIONES

El diseño estratégico es un proceso de mejora continua que permite a las organizaciones introducir procesos de cambio planificados en las organizaciones con el objetivo de adaptarse al entorno y mejorar el desempeño empresarial.

La resistencia al cambio es un elemento muy decisivo a tener en cuenta para el éxito en la introducción de cambios en las organizaciones por lo que se deben cumplir un conjunto de premisas.

Los factores dinámicos se pueden agrupar en tres dimensiones: (1) Comportamiento Humano, (2) Tecnológica y (3) Desempeño Económico, y su naturaleza puede ser exógena o endógena a la organización.

Los factores dinámicos resultantes del estudio lo constituyen el liderazgo, la cultura organizacional, los recursos humanos, la estructura organizativa y la dinamización.

A partir del estudio bibliográfico se evidencia la necesidad de introducir los factores dinámicos que propicien la proactividad a la gestión ambiental asegurando el cambio organizacional a la vez que facilita su implantación y retroalimentación para actuar los aspectos ambientales y corregir el impacto en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Biasca R, E. Change Management. Renovación intencional. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Macchi, 1998..243p.
2. Decreto Nro 281.CAPÍTULO VIII. Sistema de Gestión Ambiental. Gaceta Oficial de la República de Cuba., Ministerio de Justicia. No 41. AÑO CV. Ciudad Habana. 17 de Agosto de 2007. (Artículo 470, página 223)
3. Decreto-Ley Nro 252. Generalidades. Sistema de Gestión Ambiental. Gaceta Oficial de la República de Cuba., Ministerio de Justicia. Ciudad Habana. No 41. AÑO CV. 17 de Agosto de 2007
4. Epstein, M..J. El Desempeño Ambiental en la Empresa. Colombia. Editora ECOE. 2000. 306 p.
5. Gárciga, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana. Ed. Félix Varela., 2001. 272 p.
6. Mendoza, R. Conservación Ambiental y Desarrollo Sostenible. Ecuador, Editora EDIGUIAS C. LTDA, 1989
7. Menguzzato, M. y Renau, J. J. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Barcelona. Editora Ariel. 1991.437p.
8. Pérez Vallejo, Lidia M. Procedimiento para introducir los factores dinámicos que propicien la proactividad del cambio organizacional. Holguín; Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2009. 114 h. (Tesis de Maestría)
9. Robbins, S.P.. Capit. 17- Cambio Organizacional y manejo de la tensión. En Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 7ma. Edición. México. Editora Prentice-Hall, S.A.. 1999. p.624-675
10. Ronda Pupo, Guillermo. Dirección Estratégica, constructo y dimensiones. Ciudad de la Habana. Ediciones Futuro.2007. 334p
11. Santos Álvarez, M. et all. Factores determinantes de los procesos de cambio organizativo. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**. Madrid. España.7(3): 31-52. 1998
12. Senge, P. The Dance of Change. The Challenges to sustaining momentum in Learning Organizations. New York. Random House Inc..1999
13. Sosa Cabrera, Silvia. La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria. España Editorial Universitaria.. 2003. 232p
14. Stewart, J. Gerencia para el Cambio. Planeación. Entrenamiento y Desarrollo. Colombia. Fondo Editorial LEGIS. 1992. 148 p.
15. Stoner, J. Capit. 14-El manejo del Cambio Organizacional y la Innovación. En: Administración. México. Editora Mc Graw Hill. 1995. 2t
16. Vilariño Corella, CM. Contribución al perfeccionamiento de la gestión ambiental en la empresa a través del diseño pertinente de la estrategia empresarial. **Revista Electrónica Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana**.103(9):dic-2008.
17. Vilariño Corella, CM. El proceso de Diseño Estratégico: un reto para el desarrollo local. **En Estudio** sobre desarrollo local, innovación social y Género. Editora Academia. 2008. p. 80-121.
18. Vilariño Corella, CM .Evento Internacional "X Conferencia Internacional de Ciencias Económicas y Empresariales". Universidad de Camagüey., En artículo: Dinamización de la gestión ambiental: un nuevo reto para el sistema de dirección y de gestión empresarial cubano]. E-Boock. ISBN: 978-959-16-0737-9

19. Watzlawick, P. y otros. Cambio. Formación y Solución de los problemas humanos. Barcelona. España. Editorial Herder. 1992. 239 p.

DATOS DEL AUTOR

Realiza su formación académica en la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” como Ingeniero Mecánico. Master en Dirección y Profesor Auxiliar del Centro de Estudios de Gestión Empresarial en la Facultad de Ciencias Económicas. Profesor Principal de Administración Estratégica en las Carreras de Contabilidad y Finanzas e Ingeniería Industrial. Diplomado en Idioma Inglés, Diplomado en Perfeccionamiento Empresarial y Diplomado en Pedagogía de la Enseñanza Superior. Miembro del Consejo Científico Provincial de la ANEC en Holguín. Ha logrado Premios de Relevancia en diferentes niveles del Forum de Ciencia y Técnica. Premio Nacional de la ANEC 2006. Mejor Asociado de la ANEC en Gestión Empresarial 2007. De amplia participación en eventos Nacionales e Internacionales. Coordinador de Proyectos Territoriales y empresariales, así como de Diplomado en Perfeccionamiento Empresarial. Posee publicaciones en revistas y libros de relevancia y prestigio. Pertenece al Capítulo Holguín del Grupo Nacional de Dirección Estratégica Empresarial.

E-mail: cvilarino@fe.uho.edu.cu

Centro de trabajo: Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”

Fecha de Recepción: 28 de Junio de 2010

Fecha de Aprobación: 11 de Enero de 2011

Fecha de Publicación: 31 de Marzo de 2011