

---

---

GERENCIA DE PROTECCIÓN

---

---

Carmen Mariella Parrella Calderón  
cparrella@gmail.com  
Universidad de Carabobo, Venezuela

**RESUMEN**

Abordar las necesidades en la gerencia invoca el convencimiento en el hecho que el trabajo aparece inexorablemente atado al hombre y sus acciones. La concepción que se ha tenido del hombre a través de los distintos enfoques organizacionales, han permitido estudiar sus pensamientos, desde la teoría de las relaciones humanas, hasta llegar al enfoque posmoderno, donde se integra la ontología del lenguaje. La gerencia de protección está atada a los valores del hombre, sus organizaciones y la importancia que en ella tenga la planificación por ser ésta un factor clave.

**Palabras clave:** Gerencia, protección, hombre, enfoques organizacionales

Recibido: 26/02/2019    Aceptado: 01/06/2019

---

---

**MANAGEMENT OF PROTECTION**

---

---

Carmen Mariella Parrella Calderón  
cmparrella@gmail.com  
Universidad de Carabobo, Venezuela

**SUMMARY**

Addressing needs in management invokes the conviction that work appears inexorably tied to man and his actions. The conception of man through the different organizational approaches has allowed the study of his thoughts, from the theory of human relations to the postmodern approach, where the ontology of language is integrated. Protection management is tied to the values of man, his organizations and the importance of planning as a key factor.

Keywords: Management, protection, man, organizational approaches

Received: 26/02/2019    Accepted: 01/06/2019

## **Introducción. Importancia del hombre**

El hombre es, sin duda, un actor transformador de la realidad, con todo un conjunto de capacidades lingüísticas que le permita interpretar, comprender y modificar su comportamiento y las formas de gestionar varía. Delgado de Smith (2009:204) señala que en “la gestión de recursos humanos es posible encontrar que la misma es distinta en distintas regiones del mundo, evidenciando con ello la ausencia de fórmulas. Sin embargo, se reconoce como el centro de las preocupaciones la gente”.

En este mismo orden de ideas, existe un paradigma de la era de la conciencia posmoderna de la gerencia, basada en valores del hombre dentro de la organización implícita de sus acciones sociales, según Rey y Hernández (2008):

Los líderes visionarios están aprendiendo que la satisfacción de las necesidades humanas de su personal, el cuidado ambiental y la responsabilidad social, serán la clave para lograr aumentos de productividad y creatividad en el futuro. En consecuencia, esta nueva visión del negocio, les induce a realizar una profunda reevaluación de la cultura y los valores de sus organizaciones.

Este énfasis creciente sobre los valores se debe primordialmente a dos causas, en primer lugar, a un fuerte viraje sobre los supuestos subyacentes que gobiernan nuestra sociedad, que reconoce al hombre como el único recurso significativo, por encima de los factores tradicionales de producción y en segundo lugar, a la conexión causal entre las cuestiones sociales y ambientales mundiales y la filosofía empresarial. (p. 76)

El hombre está dotado –tiene esta opción– como un individuo inteligente, con pensamiento crítico e ideología que permita adaptarse a las nuevas realidades organizacionales; que actúe responsablemente y que sea competente en las diferentes áreas a nivel académico, capaz de aplicar estrategias y procedimientos propios de la gerencia y principalmente; en el caso que nos ocupa, la gerencia de protección.

## **Movimiento humanista**

En la teoría de las relaciones humanas, la ideología de Mary Parker a principios del siglo XX, constituye un aporte importante al movimiento humanista, por la contribución que hace a la consideración del hombre como un individuo interdependiente y con principios éticos, sin embargo, su pensamiento fue dejado de lado, hasta que en 1927 cuando Elton Mayo a través del famoso experimento de Hawthorne establece nuevamente la necesidad de considerar el factor humano como aspecto esencial de las organizaciones.

A través de la citada investigación Mayo analizó la relación de la productividad con las condiciones físicas y ambientales (iluminación, higiene, ruido, reducción de jornada), encontrando una significativa influencia de variables psicológicas (integración social, grupos informales, relaciones humanas) sobre el rendimiento de los trabajadores; aspectos que habían sido ignorados hasta ese momento.

Mayo (1933), se dedicó a estudiar los problemas humanos, sociales y económicos presentados como consecuencia del desarrollo industrial. Su preocupación se centró en el hecho que, mientras la eficiencia económica aumentaba considerablemente, la capacidad humana para el trabajo no lograba el mismo nivel de desarrollo, planteando como solución a este problema una nueva noción de las relaciones humanas en las organizaciones para recuperar el sentido de cooperación, perdido por la aplicación de métodos de trabajo orientados hacia la eficiencia y al individualismo, generando el conflicto social de la época industrial. Estas teorías son de relevancia porque permite entender la evolución del hombre emprendedor, hasta llegar a la gerencia.

Es de indicar que se han gestado transformaciones en el hombre así como en las organizaciones a lo largo del tiempo. Al respecto es interesante lo que expresa Nieves (2009) al señalar que:

Los cambios trascendentales que se están gestando en el entorno de las organizaciones obligan a dejar a un lado gran parte de los principios que han regido el comportamiento de las organizaciones. Acá hay una invitación a pensar nuevas formas que permitan comprender la evolución del hombre

empresario que seguramente lo vincula a su capacidad de gerenciar. (p. 221).

La teoría estructuralista de la administración conocida como la teoría clásica de la administración, centrada en el trabajo con una visión mecanizada, aunada a la teoría de las relaciones humanas, hacen énfasis en el estudio del hombre dentro de las organizaciones. De tal situación, emerge la teoría estructuralista a partir de la década de los 50 con una orientación hacia la sociología organizacional, que perseguía fundamentalmente interrelacionar a las organizaciones con su ambiente externo, caracterizado por la interdependencia existente entre ellas. Es por ello, que se considera un conjunto de elementos que complementen y optimicen los procesos que organizan y modifican una función bajo determinada relación. Así mismo, el estructuralismo destaca la figura del hombre organizacional, caracterizándolo como capaz de participar simultáneamente en varias organizaciones, flexible y tolerante ante los cambios y frustraciones, se adapta al trabajo rutinario; características que son fundamentales para un gerente.

### **La teoría de los sistemas del siglo XX**

Comienza a darle importancia al enfoque sistémico, cuyas bases se sustentan en la Teoría General de los Sistemas (TGS), surgida como el resultado de las investigaciones realizadas por el biólogo alemán Ludwig Bertalanfy entre 1950 y 1968, el cual considera que las propiedades de un sistema no pueden describirse en forma separada, sino que su comprensión sólo puede lograrse cuando se les estudia globalmente, involucrando la interdependencia entre sus partes. La teoría general de los sistemas, se basa en tres premisas básicas como son:

- 1) Los sistemas pertenecen a otro mayor, por lo tanto siempre están dentro de otro sistema;
- 2) Los sistemas están en constante interacción con su ambiente, por consiguiente son abiertos; y
- 3) Según como esté estructurado el sistema, éste realizará sus funciones.

Dando lugar a tres principios en los que se fundamenta:

- a) expansionismo, afirma que los sistemas dependen de su relación con el todo mayor que lo contiene;
- b) pensamiento sintético, los fenómenos son partes de un sistema mayor y se explican en función del rol que desempeñan dentro del sistema; y
- c) teleología, explica el comportamiento de los fenómenos por lo que producen o por lo que es su propósito producir, tratando de comprender las relaciones entre las diversas variables que interactúan dentro de un campo de acción.

### **Importancia del enfoque**

Radica en la incorporación de una visión global para estudiar los fenómenos, permitiendo ver el todo y no cada una de sus partes por separado, para lograr descubrir ese emergente sistémico de la incorporación del hombre en la gerencia. Al proponer un análisis y reflexión de las relaciones interpersonales que permita la integración para el desempeño de metodologías y enseñanzas, como elementos que contribuyan a la capacitación del hombre en las instituciones de educación superior, señala Rojas (2012):

El desarrollo de la dimensión valorativa y axiológica del ser humano está implícito en la educación formal, informal y familiar. Constituye una tarea ineludible y que otras aéreas, igualmente, la asuma con prioridad, tales como la intelectual, artístico, cultural y social, por citar algunos (p. 167).

La teoría de la postmodernidad a la hora de referirse a esta teoría, esta se presenta como una de las dificultades del hecho que no existe una clara definición sobre ella, debido fundamentalmente a que se encuentra inmersa en una realidad cambiante que dificulta asumir una definición precisa de la misma, así como también, la falta de teorías validas que permitan estudiar con amplitud todos los hechos que se van dando a lo largo de este proceso. Por otra parte, la comprensión del mundo desde

una visión relativista ha permitido estudiar al hombre desde su esencia como ser humano y ver la realidad como algo inherente a él.

Estas teorías, se relacionan desde el origen del hombre como producto social, hasta la inserción en el área profesional de la gerencia, permitiendo conocer como a lo largo de la historia emerge al mundo de las organizaciones y el cómo deberá enfrentar todos los retos, presiones y amenazas, con individuos capacitados, con pensamientos críticos, con valores éticos, que deban saber cómo adecuar y adaptar las nuevas variables tecnológicas, la globalización y la competencia. Por lo tanto, el hombre deberá concebirse como un actor transformador de la realidad, con todo un conjunto de capacidades que le permita interpretar, comprender y modificar su esencia para dirigir, planificar, ejecutar, controlar y organizar en la gerencia de protección industrial.

### **Seguridad y para la protección industrial**

Es necesario dar algunas definiciones que permitan relacionar las diversas concepciones aplicadas en el marco de la protección industrial; esta realidad hace que el tema de la gerencia de protección, como planificación, tenga vital importancia en la adecuada función gerencial, resultando necesario para el desarrollo del siguiente trabajo de investigación. Es importante señalar que para González (2010) no existe una palabra que permita hacer una distinción entre la seguridad industrial y la seguridad física, siendo que ambos a pesar de ser conceptos que suelen cruzarse en algunas de sus funciones, tienen una razón de ser y objetivos diferentes. En el idioma inglés, por el contrario, estos conceptos son manejados por dos palabras: *safety* y *security*. El término *safety* se refiere a los medios y procedimientos que ayuden a garantizar la seguridad de los trabajadores de una organización ante aquellos riesgos implícitos a sus labores y ambiente de trabajo, a través de identificar, evaluar y controlar aquellos factores de riesgo ambientales presentes en el medio de trabajo causantes de los accidentes de trabajo (seguridad industrial).

Por su parte, el concepto *security* aborda aspectos que conciernen de lo que entendemos por seguridad física o lo que comúnmente se llama protección, el cual hace referencia a todos aquellos mecanismos (generalmente de disuasión, prevención, detección y reacción) destinados a proteger

físicamente cualquier recurso de un sistema u objeto determinado. La seguridad física, como sistema, hace referencia a todos aquellos elementos (generalmente de disuasión, prevención, detección y reacción) que tienen por objetivo común el resguardar físicamente la seguridad patrimonial o de activos estratégicos de las personas, comunidades y organizaciones. Estos elementos van desde actividades humanas, uso de tecnologías, normas, procedimientos y mecanismos de control, los cuales tienen la finalidad de proteger y responder ante amenazas físicas (producidas tanto por el hombre como por la naturaleza: desastres naturales, incendios, inundaciones, amenazas ocasionadas involuntariamente por personas, acciones hostiles deliberadas, robo, sabotaje, etc.) que atenten contra la organización, para permitir de esta forma reducir las pérdidas potenciales asociadas a los riesgos existentes, aumentar su capacidad de supervivencia y mantener la continuidad operacional.

### **El enfoque de seguridad**

En base a lo planteado en el segmento anterior, el enfoque de seguridad posee la característica de estudiar las organizaciones con el objetivo de realizar un plan de manejo del riesgo en el patrimonio de bienes tangibles, por ende, se hace necesario, realizar un diagnóstico basado en la identificación, valoración y priorización de los riesgos, mediante el uso de la información existente en registros históricos y estadística, generados por la dirección de administración de bienes tangibles patrimoniales de la institución universitaria que, han podido enfrentar y sobrevivir a todo tipo de amenazas fundidas en la estructura misma de las organizaciones con inteligencia y las herramientas actualizadas y apropiadas. En este orden de ideas, según Ray (2017):

La seguridad es una profesión de servicio y entrega; donde la realidad nos obliga a todos los responsables de la seguridad en las organizaciones a levantarnos sobre viejos paradigmas y nuevas amenazas para entregar resultados sobresalientes. Estos resultados deberán traducirse en asegurar ingresos, reducir pérdidas, garantizar la integridad y disponibilidad de los activos de información, custodiar la reputación y aumentar la confiabilidad de los sistemas de protección y respuesta a incidentes. Lo mínimo que podemos pensar cuando entendemos lo que el mundo espera de “la gente de seguridad” es que estamos ante un reto de magnitudes colosales y más que ayuda, necesitamos un marco referencial sobre el cual podamos construir la seguridad de los nuevos paradigmas. Un primer paso para aproximarse a la nueva

seguridad es observando muy bien la realidad, buscar patrones e identificar tendencias. En este nivel podríamos decir que las organizaciones hoy incorporan o desean incorporar atributos tales como:

- combinar en las proporciones adecuadas el talento humano y la tecnología
- generar valor en todos sus procesos
- aprender de los errores y hacerse más eficientes
- convertir la data en información útil y productiva
- formar más integralmente a su gente
- ser resilientes
- identificar los pequeños detalles que hacen grandes diferencias
- correlacionar eventos aparentemente aislados y descifrar patrones ocultos
- ser capaces de leer las tendencias y hacer ajustes oportunos para mantenerse dentro de la “zona de control”
- construir una cultura organizacional fuerte donde todos se vean identificados y proyectados. (s/p.)

### **Protección de los bienes audiovisuales**

Al especificar el control para la protección de los bienes audiovisuales tomados en cuenta por el personal involucrado; es importante resaltar los siguientes elementos: físico-tecnológicos (dispositivos para control de acceso, circuitos cerrados de televisión, barreras y alarmas perimetrales y centros de mando); humanos (operadores, administradores, vigilantes); y de gestión (normas, procedimientos, convenios, etc.), los cuales trabajan directamente sobre las vulnerabilidades de la institución a proteger.

La protección física variará considerablemente según las directrices llevadas a cabo por el personal a cargo del resguardo de dichos equipos. Sin embargo, es menester, que se apliquen a nivel general los conceptos de asegurar áreas, controlar perímetros, controlar las entradas físicas e implantar equipamientos de seguridad. Se puede entonces generalizar los aspectos que debe cubrir la protección, pero no se puede generalizar la aplicación de estos. Los equipos audiovisuales son bienes tangibles, las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación; son los aspectos físicos que el personal y usuario perciben en el área de postgrado, cómo una empresa de enseñanza al momento de ofrecer sus servicios de una forma directa que suministran a los participantes un servicio como material de apoyo, facilidad de acceso al uso de tecnologías como computadores y/o equipos de proyección, que formaran parte integral del servicio ofrecido.

## **Aspectos a considerar**

Se debe tener presente que los diferentes roles y actividades que se llevan a cabo en las diversas instalaciones, sean públicas o privadas, así como los ambientes que las rodean, nos conducen a pensar que ninguna norma de seguridad física puede ser extendida y aplicada universalmente a todas las instalaciones. Cada proyecto destinado a la selección de los elementos y cursos de acción para lograr salvaguardar los equipos audiovisuales, deberá ser producto de un estudio particular de dicho objeto.

Ahora bien, la conformación de un sistema de seguridad física (SSF) debe integrar aquellos aspectos que permitan garantizar un ambiente de seguridad: los recursos humanos y físico-tecnológicos disponibles, las políticas y normas que dan sustento legal y legitimidad de los procedimientos que definan y establezcan las actividades a realizar, y la información estratégica para la operación. De igual manera, se deben integrar elementos que si bien no forman parte directa de las tareas y funciones para garantizar la protección, sí afectan a esta debido a la interacción con los equipos a resguardo.

El entendimiento del cómo se relacionan estos elementos, y la afectación que tienen en la organización en su totalidad, permiten explotar de mejor forma los recursos e información disponibles. Aunado a un proceso de planeación que permita enfrentar proactivamente las amenazas.

Para ello es necesario coordinar un sistema pautando las líneas y acciones estratégicas, los elementos materiales, actividades substanciales de apoyo, procedimientos operativos, y elementos de evaluación y control.

Esto puede ser logrado a través de establecer un programa integral para la protección de los bienes audiovisuales, el cual deberá permitir coordinar las actividades de elementos encargados de proporcionar seguridad a través de especificar las acciones operativas en forma de procedimientos, establecer mecanismos de coordinación, y dotar de la información estratégica necesaria para dar apoyo a las actividades en torno a la protección de los bienes audiovisuales.

Las estructuras instrumentadas para desarrollar planes y programas de seguridad también varían de acuerdo con el nivel de los riesgos en la organización, y por lo tanto el grado de amenaza y vulnerabilidad que se presente como afectación, permite realizar un análisis de los recursos disponibles. Garrido (2013) señala la importancia de la administración de riesgo como:

Proceso mediante el cual, la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesto, de acuerdo al nivel de riesgo al cual están dispuestos a exponerse según sus objetivos estratégicos.

Así, ya en el terreno del impacto de la TI sobre este tema, la evaluación de riesgos y vulnerabilidades ayuda a identificar y evaluar los riesgos operativos, poniendo énfasis en los activos de IT físicos y lógicos, pudiendo incluir una revisión de las instalaciones y la seguridad de los elementos lógicos y físicos. (s/p.)

Por lo tanto, se constituye un sistema de protección integrado a fin de que todas las personas que trabajan dentro del área de postgrado de una universidad venezolana, estén capacitadas para disuadir, retardar, detectar, responder y confrontar, lo que se requiere de dentro de esta disciplina; desde el enfoque estratégico que implica la planificación de actividades específicas de prevención y protección de las instalaciones universitarias, lugar en el cual, se conducirán los bienes patrimoniales como lo son los equipos audiovisuales. Es por ello, que una buena gerencia debe contener varios aspectos a saber y que se detallan a continuación:

**Planificación:** La planificación es fundamental para cualquier organización. Es necesario que toda organización planifique para alcanzar sus propósitos, objetivos y metas. Salinas (2008); argumenta la planificación:

Parte de definir o recordar el propósito de la organización de lo más general a lo más concreto (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos); busca establecer las formas particulares en que la organización actuará (Estrategias) para alcanzar esos propósitos; supone una toma de decisiones sobre las Actividades específicas que llevará a cabo, e incluye una propuesta sobre los Recursos que se emplearan en esas actividades. (p. 34)

De modo que, cualquiera sea la organización, la capacidad para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, y la adopción de estrategias adecuadas. Organización: La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin organización los administradores sencillamente no podrán ejercer su función. La organización es una función pre ejecutiva; mediante ella por sí mismo no se logra materialmente el objetivo, sino que se ponen en orden los esfuerzos y se formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar. Koontz (1994), afirma que:

A la organización se le considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se ha asignado tareas especializadas para los objetivos de la empresa. (p. 195)

La organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en el proceso de la función administrativa con miras al logro de objetivos bien definidos. Según Chiavenato (1999) la organización consiste en:

1. Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados.
2. Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
3. Designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas).
4. Asignar los recursos necesarios.
5. Coordinar los esfuerzos.

Dirección: Su función se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. Es una función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la empresa, y de sus respectivos subordinados. Implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y

cumplir todos los procesos que sirven a los administradores para influir positivamente en sus subordinados, buscando que se involucren y trabajen en pro de los objetivos de la empresa.

Control: Es una función elemental, pues, aunque una organización cuente con una estructura adecuada y una dirección eficiente, la gerencia deberá interactuar mediante una metodología y un proceso entre lo realizado y lo ejecutado, lo previsto o estimado, ésta a su vez, permitirá la configuración de un diagnóstico con el fin de prever las recomendaciones necesarias para asegurarse dentro de las condiciones inicialmente establecidas en la ejecución de una actividad, tarea o proyecto.

Mantilla (2005:73) señala que: “El control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de los objetivos...” De la definición señalada se desprende que el control es imprescindible para las actividades estructurales de la protección dentro de las instituciones universitarias en Venezuela. El control, precisamente evitaría un funcionamiento deficiente, el cual, permitiría medir y corregir el buen desempeño de los empleados administrativos, asegurándose de que los objetivos planeados se logren de manera razonable y satisfactoria.

El control de gestión requiere llevar a cabo la evaluación de la actuación y del resultado de cada departamento. Es por ello, la importancia del análisis y la administración de riesgos incluyendo, por tanto, la investigación e identificación de las fuentes de riesgo; la estimación de su probabilidad y evaluación de sus efectos; la planificación de estrategias y procedimientos de control de riesgos ante la presencia de incertidumbre. Dicha evaluación se realiza de forma preferente mediante la planificación respecto a los objetivos iniciales considerados en la protección. El análisis de riesgo debe estar vinculado con la estrategia de la dirección, la política establecida, la estructura organizativa de la institución universitaria y las responsabilidades específicas que se formulen.

## Reflexiones finales

A fin de asegurar el proceso de planificación como objeto de la protección de equipos audiovisuales, en el caso que nos ocupa; se permita cumplir en lograr el estado de seguridad deseado, el cual garantice las mínimas pérdidas para la institución, es necesario llevar a cabo la planeación de las medidas de seguridad adecuadas con base en la evaluación de los riesgos de los procesos, así como del entorno o ambiente del área de postgrado.

Existe sin embargo, una serie de elementos a considerar dentro de esta planeación, conformada por una estructura de un director y personal administrativo; con un enfoque que les permita ser integrados en la labor de protección, para definir las responsabilidades dentro del recinto universitario, desde el resguardo de los equipos, como la salida de origen de los mismos hasta el destino a ser utilizados por quienes lo soliciten, así como también su permanencia en la institución.

Señala Lynn (2001), la planeación y operación de un sistema de protección, consta de tres fases o procesos. En el primer principio o fase se trata de determinar los objetivos; esto a través de entender la instalación, definir riesgos y posibles amenazas, identificar los posibles blancos (“*targets*”) o activos estratégicos, mediante regulaciones y la administración de riesgos. En la segunda etapa, se diseña el dispositivo (control e inventario), como la materialización y aplicación de las medidas de protección necesarias para reducir y controlar la vulnerabilidad del objeto a proteger. Esto a través de medidas físicas y administrativas. Finalmente, la tercera etapa, análisis y evaluación, se evalúa la efectividad del sistema a partir de una serie de herramientas como el análisis de riesgos y el análisis de neutralización.

A partir de una analogía con la planeación interactiva propuesta por Ackoff (2001), la primera etapa debe corresponder con la formulación de la problemática (*mess*), con ello se garantiza el entendimiento de la organización. Por su parte la etapa dos, corresponde a las etapas de planeación de fines, medios, recursos y el diseño de la implantación. Finalmente en la etapa tres, tiene una equivalencia a la etapa de diseño de controles propuesta por Ackoff (2001). Adicionalmente a lo explicado en estas etapas, es necesario contemplar que para el diseño de gerencia de protección se deben satisfacer ciertas cualidades, las cuales garanticen un enfoque integral que permitan un mejor

aprovechamiento de los recursos (humanos y materiales) y delimitación de las responsabilidades en el área de postgrado.

### **Referencias Bibliográficas**

Delgado de Smith, Yamile (2009). **Gestión de Recursos Humanos** En: Delgado de Smith, Yamile y Christian Colombet (Coord.). Relaciones Industriales. Reflexiones Teóricas y Prácticas. Pp: 193-214. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Lynn, García Mary (2001). **The design and Evaluation of Physical Protection Systems**. Ed. Butterworth-Heinemann, USA.

Nieves, Irma (2009). **Evolución del Desarrollo Organizacional** En: Delgado de Smith, Yamile y Christian Colombet (Coord.). Relaciones Industriales. Reflexiones Teóricas y Prácticas. Pp: 215-242. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Rey de Polanco, Nerza y Hernández Gladys (2008). **Matriz de autodesarrollo en valores: Una propuesta axiológica aplicable en el ámbito organizacional**. Revista Educación en Valores. Enero - Junio Vol. 1 N° 9.

Rojas, Belkis (2012). **Convivencia y Educación: Problemas y Soluciones Perspectivas Europea y Latinoamericana** En: Salvador Petró Gregóri (Coord.). Estrategias y Metodología en la Educación en Valores. Pp: 167-184. Universidad de Alicante. España.