



EL FACTOR HUMANO EN LA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA

Daniel Folgueira Roque

CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE LA HABANA

folque@cepes.uh.cu

Resumen

El trabajo aborda el estudio de la problemática del factor humano dentro de los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos en las Instituciones de Educación Superior cubanas.

Se analiza en el plano teórico la importancia que tiene en la efectividad de dichos procesos aspectos tales como la participación, la motivación y la estimulación, la comunicación, el liderazgo, la capacitación, el trabajo en equipo, la negociación y el aprendizaje organizacional.

Con el presente artículo se aspira a engrosar los venideros planes de perfeccionamiento de la Dirección universitaria, así como abrir un abanico de futuros estudios científicos en esta rama del saber, tanto para su profundización y aplicación práctica como en el necesario e indispensable desarrollo teórico del rol que juega el hombre en la sociedad como máximo capital.

ABSTRACT

This paper reports a study concerning the problem of the human being as a factor within the process of strategic Planning and the process of Configuring and Evaluating Objectives in Cuban higher education centers.

Issues such as participation, motivation, stimulation, communication, leadership, training, teamwork, negotiation, organizational learning, and its importance for the effectiveness of the processes mentioned above, are analyzed in a theoretical dimension. This paper is twofold: It is aimed at enhancing the improvement of university management. It offers a wide scope of problems to be solved through scientific studies in the field, not only for the enrichment of its rationales or practical application, but to continue thinking on the role that human being plays as a societal seminal value.

El contexto internacional presenta en la actualidad un gran dinamismo, incertidumbre y turbulencia. Se caracteriza por la presencia de fenómenos de tipo económico, social, cultural, científico-tecnológico, demográfico, ambiental y político, que en décadas anteriores no estaban presentes con la intensidad y volumen con que se presentan en el momento actual.

Factores tales como la globalización, la crisis financiera mundial y regional, los cambios que se están produciendo en las estructuras económicas y productivas de los países, las nuevas exigencias del mercado de trabajo, el surgimiento y desarrollo continuo de nuevas ramas de la ciencia y la técnica (informática, comunicaciones, robótica, biotecnología, etcétera), el deterioro ambiental y otros, son algunos de los ejemplos que muestran el carácter complejo de los cambios que han tenido lugar en dicho contexto.

Ante estos agentes externos, las Instituciones de Educación Superior (IES) no deben permanecer pasivas, están obligadas a formular nuevas políticas y estrategias de cambios que respondan a las exigencias que se derivan del contexto local, nacional e internacional. Su rol está cambiando paulatinamente y por tanto, esto hace que los resultados que se derivan de las funciones principales ganen una mayor cualidad y dimensión con relación a los alcanzados en períodos anteriores.

Dentro de los retos actuales que tienen las IES están la formación de un nuevo tipo de profesional capaz de responder a las altas exigencias del contexto externo; el logro de una mayor diversificación de la oferta de carreras; la realización de cambios curriculares y la aplicación de nuevos métodos de enseñanza. Se requiere además, un proceso docente educativo más centrado en el estudiante, el desarrollo continuo y diversificación de la actividad de posgrado que responda a las demandas cambiantes del contexto

externo, una investigación de mayor calidad y alcance. Por otra parte, resulta necesario que las Instituciones universitarias fortalezcan su papel en la comunidad donde se encuentran insertadas a través de un trabajo extensionista orientado hacia la satisfacción de las necesidades prioritarias de la colectividad en su dimensión cultural y de servicios.

En este contexto, una de las tareas importantes que tienen ante sí las Instituciones universitarias para enfrentar los retos anteriores está vinculada con el perfeccionamiento de la Dirección. Sin una dirección eficiente será difícil elevar la calidad y pertinencia de los resultados institucionales y de los procesos particulares.

Cualquier grupo de personas que se reúna para acometer algunas tareas dadas necesita una elemental organización y conducción para lograr sus objetivos. En tal sentido, dicho grupo debe *dirigir* sus acciones para satisfacer las demandas que fundamentan su creación y su intención no puede desviarse de sus metas.

La Dirección como proceso orientador y de guía, para muchos autores es ciencia y arte; está presente prácticamente en todas las actividades de la esfera social humana, trátase de acciones como estudiar, trabajar, practicar deportes, montar espectáculos culturales, recrearse, etcétera. Todos, sin excepción tienen en su progreso, el encanto y el hechizo de la Dirección.

En una IES el logro de una Dirección eficiente y eficaz revierte singular importancia, pues lleva aparejado un sinnúmero de acciones encaminadas sobre las concepciones educativas y curriculares asimiladas que declaran el carácter nacional, científico, democrático, popular y político en un proceso de vinculación y mutua influencia con la sociedad. Lleva implícito además el desarrollo de la investigación científica-tecnológica de dicha Institución, lo que repercute en el apoyo intelectual a la teoría de las

ciencias y al apoyo práctico en la economía productiva y social de la población. Y por último, la interacción integral con la comunidad a través de su extensión universitaria. Es imprescindible encaminar acciones para optimizar los recursos disponibles y dar un trato adecuado y justo a las personas que integran la organización. Todo ello, requiere de una Dirección universitaria científica y moderna, que posibilite una proyección prospectiva que favorezca en el tiempo los saltos cualitativos de su esencia, debido a los cambios cuantitativos.

Al analizar diversas posiciones de autores, la Dirección en las IES tiene un componente técnico apoyado con su vinculación a la metodología y procedimientos retomados para ejercerla, pero de igual manera, esta vinculado con el aspecto humano, con los hombres y mujeres que desarrollan todas las actividades que se desencadenan en la universidad y que no se puede relegar a un segundo plano, y ambos, los aspectos técnico y humano, requieren complementarse perennemente.

De esta manera, cualquier directivo universitario debe enfrentarse no solamente a los problemas tecnológicos que exige la Dirección Moderna, sino también, y quizás hoy con mayor dedicación y fuerza que antes, a las dificultades de la dirección científica de las personas, a los problemas relacionados con el **factor humano**, que por su naturaleza y sus complejidades, en ocasiones no son fáciles de resolver y que a nuestro juicio son más profundos y confusos que los de perfil técnico.

Los componentes básicos de la Dirección en las IES son la planificación, organización, ejecución-mando y el control.

Como se expresó anteriormente, uno de los componentes de la Dirección universitaria es la Planificación, concepto que también ha evolucionado mucho en el tiempo y

que ha sido tratado de forma diferente por varios autores.

Barrigas al tratar los aspectos relacionados con la Planificación hace referencia a los conceptos diferenciados que tienen algunos autores prestigiosos en esta área. Por ejemplo según Stoner *“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”*. Por otra parte Goodstein dice *“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”*. Y por último, Murdick expresa *“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”*.

Los autores manifiestan que *“La planificación es un proceso que forma parte de una variedad de actividades de toma de decisiones en una Institución de Educación Superior, por lo tanto hay que verla como parte integral de la toma de decisiones institucionales, y no como algo separado; está muy vinculada con la satisfacción tanto de las necesidades sociales como del interior de la propia institución, incluyendo las del hombre. Es un proceso continuo, técnico - político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio y que precede y preside la acción”*.

La Planificación es un proceso continuo que debe considerar, entre otros, los cambios del entorno a la Institución y tratar de adaptarse a ellos siempre que sea posible. En primer lugar, tiene el propósito de minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea a la universidad y definiendo las consecuencias de una acción académica determinada. En segundo lugar, guarda relación con un propósito afirmativo, coherente en elevar el nivel de éxito universitario. Otro propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de la

Institución, con vistas a optimizar su uso y buscar otras alternativas y fuentes que apoyen el desarrollo institucional. Se destaca además el sentido político de este proceso ya que cualquier Institución se desarrolla en un contexto determinado, un marco jurídico específico y está obligada a definir sus posiciones ante cuestiones vinculadas con la vida del país, región o zona de ubicación. Su carácter social esta dado por la necesaria consideración de los intereses y expectativas de las personas que integran la Institución, todo ello considerando la cultura organizacional.

La evolución de la Planificación pasa por varias corrientes que van desde la planificación racionalista hasta la estratégica, considerando además vertientes como por ejemplo la normativa, la prospectiva y otras. Muchas de ellas se inscriben dentro de la planificación hoy llamada tradicional. Desde hace algún tiempo ha ganado auge la Planificación Estratégica, que surgió en el medio empresarial y se ha ampliado su utilización a otros tipos de organizaciones.

La Planificación Estratégica en las IES ha sido abordada conceptualmente por diferentes autores, coincidentes todos en que es imprescindible la formulación de los objetivos generales y específicos de la universidad, analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afronta, para diseñar su política hacia el futuro, después de establecido su diagnóstico, que posibilite enunciar la misión, visión y el escenario, concretando las estrategias, actividades, recursos, etcétera, que deberán ser evaluados al término del período establecido desde su inicialización.

Los autores consideran que *“La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior es una forma concreta del proceso de toma decisiones. En la actualidad no bastan solamente ni las políticas*

lógicas, ni las respuestas exclusivamente, intuitivas a la situación; se hace necesario una actuación planificadora y un estilo de pensamiento y acción estratégico que se cumplan. Esta muy vinculada con la solución de problemas e insertada dentro de un futuro deseado y factible de alcanzar por la organización; se convierte en la guía para la acción que debe orientar de forma general las actividades de la organización, la dirección y el control; es el vínculo entre el pasado, presente y futuro que se enlazan a través de estrategias viables que enfrentan obstáculos y debilidades, aprovechan oportunidades y fortalezas internas para orientar o reorientar el rumbo institucional, trata fundamentalmente de apostarle al cambio y la innovación a través de opciones de largo alcance, integrales, dinámicas y flexibles en el tiempo”.

Una buena Dirección universitaria que utilice la Planificación Estratégica como una de sus herramientas para desempeño debe reconocer la importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas; la utilidad de un sistema de acción centrado en los objetivos y metas manteniendo presente las fortalezas y oportunidades de la Institución; poseer compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad institucional; centrar las inversiones ingeniosas en factores de cambio y transformación esenciales; tener compromiso con los principios de calidad y pertinencia de los resultados; y la importancia que tienen las alianzas estratégicas con otras organizaciones del entorno, incluyendo a las propias Instituciones universitarias.

Desde el aspecto tecnológico, la Planificación Estratégica puede ofrecer distintos Modelos en su aplicación. El total de elementos del modelo más simple considera los siguientes factores a partir de la definición de la Misión de la Institución, o sea, el conocimiento

claro y compartido por toda la comunidad universitaria de la *Razón de Ser* de la misma, el *Por qué* existe, además de la *Situación* actual de la entidad o *Diagnóstico*; la *Visión* de la organización dentro de un número de años a determinar; la *Definición* de las *Estrategias* a seguir; y por último, la *Elaboración* de los *Planes de Acción* a implementar y de mecanismos para el seguimiento y control de los resultados. Existen algunos Modelos que incorporan en el proceso de Planificación Estratégica otros momentos tales como la Determinación del Sistema de Valores Compartidos y de Conformación de Escenarios, por sólo mencionar algunos de ellos.

Para cualquier IES es de gran importancia tener conocimiento y dominio teórico de lo que implica implementar un proceso de Planificación Estratégica, pues abre toda una gama de posibilidades y ventajas para el desarrollo para la universidad, contribuyendo por ejemplo en el logro de una mayor agilización y flexibilidad de la Dirección, aumentando la capacidad de innovación, favoreciendo el interés de la comunidad universitaria por capacitarse, perfeccionando el proceso de trabajo y modificando positivamente las conductas y actitudes de las personas hacia el cambio. Estos beneficios y otros innegables de una adecuada proyección del proceso de la Planeación Estratégica, no pueden ser alcanzados obviando la inserción adecuada del factor humano y su inapreciable valor dentro de dicho proceso.

Sin embargo, se centró mucho la atención en el desarrollo de los planes estratégicos, descuidando la etapa de ejecución y control. Así se intensifica la preocupación por el logro de una eficiente Dirección en las IES y su estrechamiento con la sociedad en el sentido de apoyarla en sus múltiples problemas. Esto ha requerido la atención de muchos especialistas que ya desde hace algún tiempo han

incorporado a la concepción funcional de Dirección la terminología Estratégica.

La Estrategia es un proceso de pensamiento que establece trayectorias, posiciones y perspectivas dinámicas para la Institución. Las trayectorias son un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos. Las posiciones son las conexiones que guarda la Institución con relación al entorno y a las potencialidades futuras que tiene la misma para desarrollarse. Y las perspectivas considera la cultura universitaria y concentra la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la Institución para que llegue a ser compartida por los miembros de la comunidad universitaria.

Por lo tanto, la Dirección Estratégica de hecho colabora a dinamizar la cultura universitaria y las nuevas ideas, concientizando que la "*Estrategia*" implica cambios, ayudando a la construcción de una "*Visión Estratégica*", invirtiendo en "*Capacidad Estratégica*", convenciendo sobre la necesidad de un análisis que discrimine las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Institución, asumiendo la flexibilidad como principio, y manejando adecuadamente los conflictos y las resistencias al cambio que se presenten.

Por otra parte, en algunas entidades actualmente se aplica la Dirección por Objetivos, cuyo fundador y padre científico es Peter Drucker.

La Dirección por Objetivos es una filosofía para aumentar la productividad, lo que permitió casi inmediatamente convertirla en un evaluador del desempeño y más tarde en una forma de integrar los objetivos individuales y de la Institución. Es un proceso donde directivos y subordinados distinguen las metas comunes para la organización y segregan las responsabilidades

individuales por las distintas áreas laborales, utilizando los resultados como termómetro para medir y evaluar la cuota de contribución, apoyándose en el factor humano al tener en cuenta la *participación*, el *autocontrol* y la *autoevaluación*, basado en la conducta y la motivación humana.

La utilización provechosa de disponer favorablemente al hombre hacia el trabajo creador, garantizando su autorrealización ante sus semejantes, la satisfacción de logros organizacionales y personales, y constituir en sí un proceso permanente de aprendizaje hacia metas superiores y el perfeccionamiento sistemático del propio proceso, caracteriza los beneficios de la Dirección por Objetivos.

En Cuba actualmente se está vinculando la Dirección por Objetivos con la Planificación Estratégica como parte del perfeccionamiento empresarial y en particular, en las IES adscritas al Ministerio de Educación Superior (MES) de la República de Cuba es actualmente una realidad.

Es necesario aclarar que el proceso de Conformación y Evaluación de los Objetivos anuales constituye una etapa dentro de la Dirección por Objetivos y el mismo se caracteriza por diferentes momentos en cada IES. En este proceso interviene tanto el MES como la propia Institución universitaria y dentro de esta última, todas sus dependencias.

La esencia de dicho proceso que se requiere resaltar descansa en algunos postulados importantes, tales como:

- Su carácter bidireccional y participativo
- El proceso considera las particularidades de cada IES y por lo tanto, existen posibilidades de la negociación y concertación de los compromisos entre las partes involucradas
- La existencia de momentos de seguimiento y control final de los resultados de forma conjunta entre el MES y las IES

- Su operacionalización culmina cuando llega al trabajador en la base
- Los compromisos que se establecen dependen también de los resultados del período anterior
- El grado de influencia que tiene cada IES en los resultados nacionales en las diferentes Unidades o Áreas Claves
- Durante el proceso se produce también una fuerte interacción entre las dependencias de cada IES para analizar y ajustar sus propuestas
- Se estimula a las IES y a los trabajadores, a través de diferentes vías, sobre la base de los resultados logrados

Indudablemente, el camino transitado por las IES en el desarrollo de los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos ha tenido un balance favorable en Cuba. Se observa un mejoramiento de la dirección y un mayor interés por aplicar técnicas más modernas, el sistema universitario ha alcanzado un mayor nivel de integración y una visión más integral sobre su perspectiva, se ha logrado una concentración de esfuerzos y recursos en áreas prioritarias, entre otros.

Sin embargo, aun hay problemas importantes que resolver que están vinculados con elementos de carácter tecnológico (técnicas, metodologías, etcétera) y con la inserción efectiva del factor humano en ambos procesos. En este último caso, se destacan áreas importantes que deben ser objeto de atención y se expresan a continuación.

Fue la genialidad de Marx y Engels en el siglo XIX los que proyectaron que las leyes del desarrollo socio-político-económico de la sociedad se podía guiar y orientar hacia metas deseadas por el propio hombre y a favor de la sociedad. El sistema Capitalista desarrolló métodos productivos que sorprendieron a todos, contando en primer lugar como fuerza productiva,

creadora de bienes, de valor y riquezas, al hombre, pero bajo la concepción de una herramienta más, además de la consecuente reducción de los recursos naturales existentes en el planeta.

Es a principio del siglo XX que Taylor –pionero en el tema- mostró interés por las personas en el trabajo industrial. Si es cierto que se creaban mejores maquinarias, él alertó por velar las condiciones en que un obrero realizaba sus labores, para lograr una mayor productividad y una eficiencia tecnológica, lo que provocó que se comenzara a tomar conciencia de la importancia de un recurso que hasta esos momentos era obviado. Más adelante, Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, entre los años 20 y 30 del siglo pasado, llaman la atención en que los problemas humanos podían obstaculizar la producción, permitiendo así que se constituyera en una nueva área de investigación las "**relaciones humanas**" dentro de la producción industrial, lo que permitió observar logros significativos y alcanzar progresos en dicho terreno en los años sucesivos. Toda esta evolución en el campo de la producción industrial primero y posteriormente en otras áreas laborales del hombre permitió ir desarrollando las diferentes metodologías de la Dirección Moderna, que se caracterizaron en tener en cuenta, primero que todo, los recursos humanos, lo llamado por los entendidos "**el factor humano**" en cualquier proceso laboral, aunque paradójicamente esto no siempre se cumple en el nivel requerido, por los temores al fracaso y la falta de confianza, entre muchas otras razones, al verdadero rol que desempeña el hombre en la más complicada o simple tarea de trabajo. Se han elaborado muchas técnicas e instrumentos para medir la calidad de la dirección (o administración) laboral y cada día queda más demostrado que el hombre, el factor humano, tiene el mayor peso en cualquiera de las

dimensiones que se estudie en el proceso del trabajo en la actualidad.

En el caso específico de aquellas Instituciones universitarias que desarrollan procesos de Planificación Estratégica se enfrentan también racionales problemas relacionados con el factor humano y ello constituye un reto actual para las mismas. Las dificultades existentes en el aspecto del factor humano limitan considerablemente la efectividad de cualquiera de estos procesos.

Por ejemplo, si se diseña de forma hábil un plan estratégico, o unos objetivos institucionales técnicamente bien fundamentados y elaborados solamente por un selecto grupo de directivos, encontramos posteriormente que si las acciones que se derivan de estos procesos no son admitidas y continuadas por el resto de los miembros de la comunidad universitaria de la Institución, por sus auténticos ejecutores, su efectiva realización tomará matices de incertidumbre, más próximas al fracaso que al éxito total.

Es por ello, que en la actualidad ninguna tecnología aplicada en los procesos estratégicos puede mantenerse al margen del factor humano, máxime cuando el capital máspreciado es precisamente el conocimiento de los hombres en las diferentes ramas productivas y sociales en las que él incide, y sobretodo, en la universidad, donde se forman los profesionales que han de asumir esos nuevos retos, donde se hace ciencia, donde se respira cultura. Minimizar u obviar el factor humano en dichos procesos conlleva a la vacilación y la inseguridad, a dudar de la efectividad de los mismos, produce ineficiencia y actitudes mediocres de dirección que opacan y frenan todo el potencial escondido en cada integrante de la comunidad universitaria, es la segura vía de un derrotero inclinado al fracaso.

A continuación se describirán algunos elementos esenciales desde el ángulo sociopsicológico que han de

prevalecer presentes en los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos en una Institución universitaria, sin menospreciar otros que la amplitud manifiesta de la psiquis humana permite introducir.

La **participación** en el medio universitario es uno de los conceptos más tratados dentro de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, pero en la práctica laboral se explota poco. A veces algunos dirigentes la ven como desestabilizadora, innecesaria y amenazadora. Algunos dirigentes universitarios la ven más retórica que real; otros pasan cursos y aceptan en la teoría ese discurso y en la práctica siguen con su autoritarismo cotidiano. Sin embargo, muchos especialistas la consideran como el principal aspecto del factor humano a tener en cuenta en cualquier Ejercitación Estratégica.

Davis y Newstrom nos dicen al respecto: *"La participación es un compromiso mental y emocional de las personas en situaciones de grupo que las alientan a colaborar con las metas de este último a compartir responsabilidades para su logro"*.

Los objetivos de la participación en los procesos estratégicos dentro de una Institución universitaria están vinculados con la utilización y potenciación del poder innovador e intelectual de todos los miembros de la universidad. La idea central es darle inicialmente a todos la posibilidad de participar en el proceso de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos anuales para que contribuya favorablemente -como una acción **activa**- en el cumplimiento de los objetivos y metas, en la solución de problemas y toma de decisiones; implica también satisfacción individual en lo psicológico, motivacional, más autonomía e independencia, pudiendo surgir en las personas necesidades de aprendizaje, despertándole el espíritu de cooperación y estimulando la creatividad, y por último, expresando

una voluntad política pertinente con la Institución. Dichos procesos -por su propia naturaleza- exigen en varios de sus momentos, la participación activa de docentes, dirigentes, trabajadores de apoyo, estudiantes y el entorno.

En lo referido a la Institución como organización, la participación bien manejada puede contribuir en los individuos a desarrollar un sentimiento de pertenencia hacia la misma, lo que expresa un comportamiento organizacional propio. Pueden sentir además, que comparten con los máximos directivos, el poder, la autoridad y el liderazgo. Debe ser vista como un primer momento para el involucramiento de las personas en ambos procesos que pudiera contribuir a estimular a las personas a diseñar y alcanzar los objetivos y las metas propuestas, así como a compartir la responsabilidad de éstos y el deseo de que la Institución marche bien. La participación de los diferentes actores en los procesos estratégicos -Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos- puede aflorar también ventajas en el aprendizaje individual y organizacional.

Para que la participación resulte satisfactoria en los procesos estratégicos, se requiere que los dirigentes de la universidad posean voluntad política que apoyen dichos procesos, una energía capaz de estimular y motivar a sus subordinados, lo que exige un esfuerzo, dedicación superior y confianza para alcanzar los logros esperados.

No obstante, sólo con la participación de los implicados en los procesos estratégicos no será suficiente. Nos dice Koontz y O'Donnell que *"Por más que se estimule la participación en la planeación, ello no compensará los defectos administrativos en otras áreas. La fuerza manifestada por la alta administración, el ejemplo que da a los administradores subalternos, la delegación clara de autoridad, las descripciones cuidadosas de cargos, la capacitación apropiada y*

competencia en la dirección y el control no permiten reemplazo por ningún sistema de comunicación y participación".

No obstante, la participación en su justo medio dentro de los procesos estratégicos mencionados no se debe ver como una amenaza, es una verdadera oportunidad para la discusión constructiva, vinculada estrechamente al crecimiento organizacional, aún cuando genere nuevas problemáticas, insatisfacciones, y a veces inseguridad en el poder por parte de algunos dirigentes.

Los peligros que la participación encara en los procesos estratégicos están vinculados a otros aspectos relacionados como son su mal manejo, lo que produce resistencia, una mala institucionalización de la cultura participativa, la limitación del tiempo en su aplicación y uso, la desconfianza de los directivos y los involucrados, pérdida de autoridad y poder de los dirigentes.

No puede obviarse tampoco la participación que debe tener el entorno en los procesos estratégicos en una Institución. Las *alianzas estratégicas* con entidades y miembros de la comunidad, pueden favorecer con creces el desempeño de los procesos y el alcance beneficioso de los logros y objetivos de la universidad.

Otro de los aspectos importante a considera en la inserción del factor humano en los procesos estratégicos que se desarrollan en las IES es la **motivación**, definida como uno de los procesos psicológicos vinculada con la propensión de una persona a asumir una determinada conducta dirigida a una deseada meta o fin.

En todos los estudios realizados en el comportamiento organizacional ha existido siempre una orientación hacia la motivación de los hombres dentro de la organización, de manera tal, que se logre en lo posible que las necesidades del individuo sean

compartidas y consistentes con las metas organizacionales.

En la implementación de los procesos de la Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos en las IES, la motivación constituye uno de los elementos esenciales en que todos los autores y especialistas hacen hincapié rotundo a tener en cuenta. Si no existe motivación en las personas por involucrase en dichos procesos, difícilmente se logre una alta participación, haya compromiso individual y colectivo, responsabilidad ante los procesos, deseos de ejecución y cumplimiento de los objetivos, entre otros.

En ese caso los directivos universitarios deben realizar un esfuerzo para que todo el personal implicado sienta la necesidad de cumplir sus responsabilidades individuales y colectivas con relación a ambos procesos para que también los beneficios individuales que se derivan de los mismos sean interiorizados y asumidos adecuadamente.

Es por ello que la comunidad universitaria debe estar convencida de la magnitud y valor que tiene su inserción en ambos procesos. En este sentido, no existen formulas, proposiciones o teorías predeterminadas que conduzcan la motivación de las personas a abrazar el Ejercicio Estratégico, esto no se logra únicamente con la aplicación de las técnicas, con recibir cursos o la lectura de obras relacionadas con el tema. Lo más importante es que los dirigentes universitarios dispongan de suficientes razones y elementos para que las personas se motiven por su inserción en los mismos. Y para ello se requiere, entre otros, de autoridad moral, de ejemplo personal ante los demás, de un alto grado de convencimiento y conducirse como un educador con su estilo de dirección.

La desmotivación de los involucrados, incluyendo a una parte de los directivos, por el proceso de Planificación Estratégica y de

Conformación y Evaluación de los Objetivos puede inclinar las conductas de los mismos hacia la monotonía, el desinterés, el rechazo y la rutina. Son actitudes que propenden a la no participación activa porque no se le ve utilidad y provecho al Ejercicio Estratégico, lo que ocurre a veces porque no se motiva adecuadamente a los sujetos. A cada uno hay que tocarle las fibras más íntimas que lo mueva a ocuparse y apropiarse de los procesos como un asunto propio, de sí mismo.

Si al implementar los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos en las IES se logra una alta motivación de los miembros de la comunidad universitaria, esto pudiera repercutir favorablemente en su credibilidad en los propios dirigentes y en el sistema de Planificación Estratégica, en el sentimiento de pertenencia y sobretodo, contribuir en el logro de mejores resultados y cumplimiento de los objetivos y metas programados. Igualmente, si los sujetos están motivados y participan activamente desde un inicio en el diseño del Plan Estratégico o de los Objetivos anuales, apreciarían que con la contribución de sus esfuerzos se asiste al buen desempeño organizacional, sentirían recompensa y satisfacción personal por su colaboración; se estimula además las necesidades de crecimiento individual y colectivo, y los deseos en afrontar retos y desafíos más altos.

Es decir, el potencial humano de que disponen las IES estará más motivado en la medida que piense que sus aportaciones a los procesos estratégicos son tenidos en cuentas, son escuchados y valorados por el resto del personal y los directivos, son apreciados institucionalmente, así como sus necesidades no se vean afectadas y se les ofrece algún estímulo por sus tributos.

Entre algunos factores que pueden incidir en la desmotivación de los miembros de la comunidad universitaria para insertarse

adecuadamente en ambos procesos estratégicos se encuentran: la burocratización en su ejercicio, la insuficiente estimulación y reconocimiento a los resultados de su papel en ambos procesos y en el cumplimiento de los objetivos y metas individuales, las insuficiencias en el liderazgo en la conducción de los procesos, el desconocimiento del Plan Estratégico y sus beneficios, el desinterés de la propia universidad para cumplir las metas y objetivos y por alcanzar niveles superiores de competitividad y calidad, la insatisfacción de diferentes tipos de necesidades sociales, formulación de objetivos y criterios de medida inalcanzables, entre otros.

Y en todo esto, la **estimulación** juega un papel importante en el desarrollo eficiente de ambos procesos y por eso, debe estar muy vinculada no sólo a los resultados individuales y colectivos, sino también considerar la inserción real y efectiva de las personas en los propios procesos (diseño, ejecución y control). Y esto último por lo general, no se tiene en cuenta en la evaluación del desempeño de dirigentes y de los restantes trabajadores de la universidad.

Tener presente este reconocimiento en la evaluación del desempeño debe constituir una norma sistematizada, lo que apoyaría también el desenvolvimiento de la motivación positivamente. Todo ello nos lleva a una idea central: la articulación adecuada entre el Sistema de Planificación (que incluye no sólo el plan, sino también como se desarrollan los procesos) y el Sistema de Estimulación en función de su eficiencia.

Se hace necesario definir bien las formas y criterios de estimulación a utilizar en los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos. Si no se discrimina bien el momento en que se estimula, pudiera surtir efectos contrarios a los

deseados, además de desmotivar al personal.

En resumen, se requiere intentar evaluar el comportamiento motivacional de las personas involucradas en estos procesos estratégicos, explorar sus causas y efectos, y como poder modificarlas y encaminarlas, para conocer más profundamente el accionar de la motivación en una Institución desde los puntos de vistas teórico y práctico. Por supuesto, que se torna como una tarea compleja y difícil, lo que no deja espacio a su postergación.

Otro factor importante de influencia en la efectividad de los procesos estratégicos es la **comunicación** ya que es precisamente el ser humano el que ha llevado a su máxima expresión su interrelación con sus semejantes al desarrollar el lenguaje como el más complejo y próspero sistema de comunicación y como proceso psicológico que es y la facilita. Pero también la comunicación entre los hombres, por el desarrollo alcanzado por éste, se torna en ocasiones complicada y delicada. No obstante, es obvio que la comunicación constituye el fundamento de toda la vida social y evidentemente, un principio esencial en el funcionamiento de las IES, en sus procesos estratégicos, sus equipos de trabajo, en la docencia, la investigación científica, la interrelación profesor-alumno, entre otros.

Una definición precisa de la comunicación se hace difícil. En un artículo publicado por Dance en 1970, quien analizó noventa y cinco definiciones de comunicación diferentes, concluyó que era difícil determinar si la comunicación sufría de exceso de definición o estaba infradefinida, pero le quedó claro que su definición orienta a los autores en direcciones contradictorias.

Un grupo de autores reconoce la comunicación organizacional como un sistema de transmisión de información y de significado. Ejemplo de ellos, son Katz y Kahn que expresan: "...el flujo

de información (intercambio de información y transmisión de significados) dentro de la organización y entre esta y su ambiente". Del otro lado, se encuentran los autores que enfatizan fundamentalmente los elementos que intervienen en la comunicación organizacional. Entre ellos, se encuentran Rogers y Agarwala que con carácter mucho más analítico, prestan especial atención al proceso de interacción entre emisor y destinatario, insistiendo en la importancia del contexto zonal en que se da la comunicación y la definen como *"...un proceso por el cual transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento"*. Sin embargo, David y Newstrom nos dicen que *"la comunicación consiste en la transferencia de la información y la comprensión de dos personas entre sí. Es la forma de llevar con nuestras ideas esos pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Es una fuente de comprensión entre las personas para que puedan compartir sus sentimientos y conocimientos"*.

En los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos en las IES, revierte singular importancia el uso adecuado de la comunicación, lo que redundaría en beneficios para elevar la efectividad de los mismos. En dichos contextos, los máximos responsables del buen empleo de la comunicación son los directivos universitarios, quienes deben dedicar tiempo suficiente de su gestión a estos procesos ya que ambos exigen mantener permanentes canales de comunicación e información durante su ejecución.

La comunicación en los procesos estratégicos que se desarrollan en las IES puede ser *externa* e *interna*. La comunicación externa incluye la relación Universidad-medio ambiente (principio básico de la planeación estratégica), entendiéndose por medio ambiente el contexto externo

(organizaciones, empresas, universidades, asociaciones, grupos de personas, y otros). Estos componentes pudieran de una forma u otra involucrarse en los procesos estratégicos de las IES para formar además alianzas estratégicas, expresar sus demandas y ofertas, transmitir sus visiones sobre aspectos de interés del Ejercicio Estratégico y otros puntos de contacto más. Las IES pueden aprovechar también estos canales de comunicación para la **divulgación** de los resultados de su proyección estratégica, del cumplimiento y viceversa, cumpliendo así el carácter bidireccional que tiene la misma (universidad–entorno).

La comunicación interna – bidireccional- está presente en todos los momentos de los procesos estratégicos desde la etapa de preparación de los procesos hasta la obtención y divulgación de sus resultados. La planificación y la evaluación son procesos con altas dosis de comunicación. Todos los momentos de los procesos estratégicos exigen una eficiente comunicación interna (formulación del diagnóstico situacional, de la misión, de la visión, de los valores compartidos, en la evaluación de los objetivos, y otros). La buena comunicación entre directivos universitarios y subordinados permite agilizar el diseño de los distintos momentos, darle seguimiento y evaluarlos finalmente de forma individual y colectiva. Powell manifiesta al respecto: *“El auténtico líder es accesible y está disponible”*. Una Universidad que aspire a tener una cultura participativa, le es imprescindible una comunicación externa e interna eficiente.

La **información** es otro elemento vinculado a la comunicación y por tanto necesaria en los procesos estratégicos. Por lo tanto, el desarrollo de dichos procesos exige diseñar un Sistema de Información que sea capaz de apoyar a los mismos, de manera tal que brinde la información

útil significativa, la estratégica y no la operativa. Todos los involucrados en los procesos necesitan por tanto estar bien informados.

Paralelamente el Sistema de Información exige que exista un programa de divulgación de los procesos y sus etapas, de manera tal que sirva para propagandizar los mismos entre la comunidad universitaria; por ejemplo las personas deben conocer la misión, visión, el diagnóstico, los objetivos y su cumplimiento, entre otros elementos importantes de la proyección estratégica institucional. Una efectiva divulgación pudiera ser un motor impulsor para elevar los niveles de participación, motivación y estimulación del personal en los procesos estratégicos. Igualmente, divulgar las experiencias en el desarrollo de los procesos estratégicos entre las distintas áreas, garantiza una buena comunicación entre las mismas y posibilita tomar experiencias positivas de unas y evitar las experiencias negativas de otras.

La comunicación en nuestros días ha superado sus formas tradicionales de uso, como es la conversación o la lectura a través de la impresión de la información, para introducirse en las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, lo que puede y debe ser una herramienta viable de soportar el Sistema de Información y Divulgación, y en general para apoyar el desarrollo de los procesos estratégicos. El uso de la Intranet e Internet como apoyo a estos procesos son medios aún no explotados en el desarrollo de esos procesos (pagina Web, Bibliotecas virtuales, etcétera).

Cuando la comunicación es eficaz en los procesos estratégicos puede favorecer también el intercambio de ideas y el aprendizaje colectivo de los miembros de la comunidad universitaria, puede también demostrarse claramente las dificultades y avances institucionales, y por tanto, propiciar el análisis y

solución de los problemas tan prontamente como surjan.

La comunicación puede verse afectada durante el Ejercicio Estratégico por diferentes causas, entre ellas, un inadecuado lenguaje empleado, el uso de un lenguaje muy técnico y complejo; el autoritarismo y distanciamiento de los directivos con sus subordinados; la insuficiencia de información; la demora en el envío de informaciones importantes; entre otros.

El **liderazgo** es otro de los elementos que incide en el éxito de los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos en las IES. El liderazgo ha sido analizado por múltiples autores en diferentes momentos del estudio del Comportamiento Organizacional, lo que hace difícil también encontrar unanimidad en la conceptualización del mismo. Sin embargo, muchos analistas coinciden en un aspecto común en sus respectivas definiciones: *es la influencia mediante la cual un individuo o un grupo de ellos puede lograr que los miembros de la Institución colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos institucionales.*

Un buen liderazgo –no sólo de directivos, sino también de otros sujetos involucrados- en el marco de los procesos de la Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos en una IES debe tener en cuenta las siguientes peculiaridades: saber a donde quiere llevar a su Institución, como puede llevarla y la conduce en tal sentido; durante los procesos no identificarse ni interesarse por la posibilidad del fracaso; ser un *soñador*; **desarrollar el trabajo en equipo** cuando lo requieran los procesos; estimular la **innovación** y la **creatividad** en la generación de las propuestas; motivar y estimular a sus subordinados para lograr involucrarlos en los procesos; interesarse y

preocuparse por las personas, sus necesidades e intereses; persuadir a los subordinados para que entiendan los objetivos y metas de la Institución; conocer y estar capacitado para conducir procesos estratégicos; interpretar adecuadamente el contexto externo, aprovechando los cambios y tendencias de este a favor de la Institución; ser facilitador y orientador; gozar de autoridad moral y política y otras habilidades más.

Hay momentos en que la participación de los subordinados se hace mayor en los procesos y se debe descentralizar y saber igualmente, cuando centralizar las etapas. Esto no exonera al directivo de su responsabilidad, aún cuando delegue autoridad. La toma de decisión es obligación siempre del *“Jefe”*. Paralelamente, el dirigente debe aplicar la crítica y autocrítica oportuna de los errores que se cometan, de manera tal que constituyan una enseñanza positiva que aporte a los procesos estratégicos, y que no diluya el flujo de los mismos, ni desanime a los señalados y resto del personal.

En materia de lo estratégico, el pensamiento del directivo universitario debe ser abierto, ser flexible, lo que le permite saber escuchar a sus subordinados, aceptando y promoviendo el cambio de la organización, sabe trabajar con prioridades y apoya las labores con recursos humanos y materiales. Ha de mostrarse reflexivo en las posibles vías que posibilitan alcanzar los objetivos y las metas, promoviendo y fomentando también el liderazgo colectivo con la participación de todos, rechazar y evitar la rutina en sus propuestas y actividades, enfocando su accionar en función de los resultados de la Institución. Su mentalidad ha de ser *estratégica*, con respecto al cambio, a la relación *universidad-entorno*, a las inversiones priorizadas y a su *visión futurista*.

Para liderar los procesos estratégicos hay que basarse además en el

conocimiento y la capacidad de las personas idóneas para ello, en correspondencia con la problemática particular de la universidad, buscando un aprendizaje constante en conformidad con el entorno, sus demandas y aquellas acciones que resulten efectivas e innovadoras. Requiere además habilidades para la comunicación, para el diálogo, la discusión, que permita conducir mensajes e informaciones claras y comprensibles a sus subordinados en los diferentes momentos de los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos, garantizando con ello la retroalimentación.

El **nivel de la formación** que tengan las personas involucradas en ambos procesos es también un elemento esencial que incide en la efectividad de los mismos. Ello tiene que ver con los conocimientos, habilidades y con sus *valores* para insertarse adecuadamente dentro de dichos procesos.

La IES que se enfrasque en llevar a cabo los procesos estratégicos y se quiera insertar en los necesarios cambios que exige la vida social contemporánea, no podrá periódicamente estar renovando a su personal, viéndose obligada a usar la capacitación para lograr los saltos cuantitativos y cualitativos deseados y proyectados, al igual que en la formación de sus estudiantes universitarios.

Una de las vías para lograrlo es precisamente la capacitación de todo el personal de la comunidad universitaria en aspectos propios de los procesos estratégicos y en general de la propia Estrategia universitaria. Esta capacitación debe ser diferenciada según estratos de la comunidad universitaria, garantizando un nivel mínimo básico según corresponda, incrementar el sentimiento de pertenencia al centro y reforzar los valores organizacionales. Las IES podrán progresar en la

medida que los individuos implicados aprenden constantemente, esta es una de las condiciones necesaria para que los procesos estratégicos se realicen con eficiencia.

El continuo aprendizaje permite ver la vida de uno mismo como un trabajo creativo, agudiza la capacidad de aclarar lo que es realmente importante y discriminar la realidad más claramente. La relación diferenciada existente en lo que se hace ahora y que se quiere hacer, posibilita el salto cualitativo, el desarrollo personal a través de la *"tensión creativa"* y es lo que empuja a la Institución hacia los objetivos y metas programados.

Para las IES que implementan los procesos estratégicos en búsqueda del cambio y la transformación, tener presente el **"aprendizaje organizacional"** es un requisito indispensable. Este componente socio-psicológico fue descrito por Peter M. Senge y Henry Mintzberg independientemente, pero la esencia del aprendizaje organizacional consiste, en que considera a la Institución como una *organización inteligente* en el sentido de mostrarse y ser amplia, sistémica, interdisciplinaria y abarcadora de dimensiones psicosociales, estructurales y culturales de las organizaciones modernas. Una de las potencialidades que tienen las IES con éxitos es su *capacidad de aprender*.

Coincidimos con Sergio Gómez en que el aprendizaje organizacional debe regirse por cuatro principios para su aplicación en las IES cubanas, ellos son:

- El aumento de la participación activa y democrática, lo que favorece la libertad de opinión, el surgimiento de iniciativas colectivas y la toma de decisiones en los diferentes niveles, bajo condiciones propicias y plena comunicación.
- El cambio de significado de la actividad, entendido como la reformulación profesional en

búsqueda de la transformación encaminada al perfeccionamiento laboral y a la consolidación de los valores institucionales.

- El desarrollo y estimulación de la creatividad, lo que implica todo el arrojio de las potencialidades individuales hacia la Institución para saber enfrentar los problemas y el entorno, además de descansar sobre un ambiente comunicativo y afectivo, que incida en la cultura organizacional.
- Y por último, la Motivación; implícita en los restantes principios, no obstante el personal involucrado en los procesos estratégicos, solo facilitaran el aprendizaje organizacional a través de una manifiesta conducta motivada a los cambios, la creatividad y la transformación de la Institución.

Las Instituciones inteligentes según Senge son aquellas capaces de incrementar continuamente sus conocimientos y de aplicarlos de manera efectiva para mejorar su desempeño. Para ello, juega un papel importante la *innovación* (creatividad) y el *desempeño* (habilidades afectivas), concretándose en realidades tales como *nuevas formas de pensar, nuevas formas de actuar*, contar con fluidos mecanismos de asimilación y transmisión de información y una profunda percepción de la naturaleza interior de la universidad.

Y en este contexto los procesos estratégicos son marcos propicios para aprender, para contribuir a desarrollar la creatividad y la inteligencia entre los subordinados, para transmitir experiencias acumuladas y analizar y aprender de las demás Instituciones, para evaluar los errores cometidos. Es en este marco, donde existen muchas potencialidades aún no explotadas.

Otro de los factores importantes a considerar en un estudio sobre el papel del factor humano en un proceso estratégico en las IES es su

capacidad de **negociación**. Las relaciones interpersonales que se desarrollan en dichos procesos en todos sus momentos están vinculadas con niveles de satisfacción diferenciados de las necesidades y deseos de las personas involucradas, lo que siempre no es dable porque los miembros de un grupo han de conjugar una serie de fuerzas positivas y negativas para alcanzar los objetivos propuestos. Es por ello que en cada uno de los momentos pueden aparecer *conflictos* entre los involucrados por sus individualidades en el marco sociopsicológico en el que se desenvuelve el colectivo.

La naturaleza de dichos conflictos está dada precisamente en la disparidad de intereses que se puedan presentar, lo que resulta inevitable. Para afrontar dichos conflictos se hace necesario desarrollar la negociación, como la mejor forma de abordarlos y una de las más habituales en tratarlos. Si en los procesos estratégicos la participación de los involucrados es alta, es fácil concebir que toda la gama de intereses personales de cada uno de ellos es un enorme abanico, donde se puede encontrar, incluso, ideas y opiniones opuestas, cuestión muy común en muchas IES. Si sumamos a ello, sus motivaciones individuales y la libertad de comunicación que requieren dichos procesos, entonces no quedara más remedio que acudir a los directivos, para con su liderazgo sean capaces de interceder con la negociación ante los ineludibles conflictos.

En dichos procesos una negociación mal manejada puede causar trastornos de desorientación, aislamiento, desmotivación, apatía y otros males no deseados. Su relación con otros factores ya analizados es fuerte.

Es importante señalar que en el análisis desarrollado a los componentes sociopsicológicos del factor humano, no se puede en ningún momento segregar a uno de los otros,

pues la actividad social propia del hombre, es integradora, multifuncional e interdimensional de los procesos abarcadores de la psiquis humana.

En resumen, se han abordado un grupo de componentes sociopsicológicos del factor humano que tienen que ver con la Ejercitación de los procesos de la Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos en una IES, lo que no significa que sean los únicos, ni más sobresalientes, pero desde el ángulo de este estudio, han sido considerados como una aproximación inicial a las exigencias de una adecuada inserción de los mismos en esos procesos particulares.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Afanasiev, V. G.; Dirección científica de la sociedad, Ed. Progreso, 2^{da} edición, Moscú, 1975
- 2.- Almuiñas Rivero, J. L.; La evaluación de la efectividad de los procesos de planificación estratégica y la conformación y evaluación de los objetivos en las instituciones de educación superior, Universidad 2000, La Habana, 2002 (soporte magnético)
- 3.- Almuiñas Rivero, J. L.; La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana, La Habana, 1999 (tesis de grado científico, fotocopia)
- 4.- Axelrod, Richard; La participación y sus dilemas, Folletos Gerenciales, año I, No. 2, La Habana, 1997 (soporte magnético)
- 5.- Barriga, Luis; ¿Qué es la planificación?, 2002 www.geocities.com/WallStreet/District/7921/planification.html
- 6.- Belohlav, James A.; Calidad estratégica y competitividad; California Management Review, Vol. 35, No. 3, E.E.U.U., 1993 (tomado de Internet)
- 7.- Bringas Linares, Antonio; Dirección estratégica universitaria, Bolivia, 1997 (fotocopia)
- 8.- Cristalino, Flor; Factores que intervienen en el aprendizaje organizacional de un proyecto pedagógico de plantel; Revista de Pedagogía, Vol. XXI, No. 62, 2000
- 9.- Chan, Susy S.; La participación del profesorado en la planificación estratégica: incentivos y estrategias (fotocopia)
- 10.- Davis, Keith y et; El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional, 7^{ma} edición, 1985
- 11.- Davis, Russell C.; Planning Human Resource Development, Ed. Rand McNally & Company, Chicago, 1966
- 12.- Drucker, Peter F. y et.; El dilema de la cultura (tomado de Internet)
- 13.- Edwards, Beatrice; Reforma de la educación y desarrollo sostenible en las Américas, Revista Perspectivas, Vol. XXX, No. 1, UNESCO, Bruselas, 2000
- 14.- Egan, Gerard, Cultive su cultura, Folletos Gerenciales, año II, No. 6, La Habana, 1998 (soporte magnético)
- 15.- Folgueira Roque, Daniel A.; La planificación estratégica en una universidad cubana y su quehacer con el factor humano, Universidad 2002, La Habana, 2002 ISBN 959-16-0138-7 (soporte magnético)
- 16.- García, Gertrudis M.; El aprendizaje organizacional en la sociedad del conocimiento, Revista UNESR Gerencia, Vol. 2, año 2, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Venezuela, 2001
- 17.- Garvin, David A.; Edificando una organización que aprende, Folletos Gerenciales, año II, No. 2, La Habana, 1998 (soporte magnético)
- 18.- Gómez Castaneda, Sergio; Aprendizaje organizacional. Una solución para el cambio educativo, Folletos Gerenciales, año VI, No. 6, La Habana, 2002 (soporte magnético)
- 19.- Gómez Ceballos, Glicería y et.; Evaluación de la efectividad del sistema de planificación estratégica y el proceso de conformación y evaluación de objetivos en la Universidad de Pinar del Río, 2002 (soporte magnético)
- 20.- Healy, Karen; Trabajo social. Perspectivas contemporáneas, Ed. Morata, España, 2001

- 21.-Jorge Acosta, Alberto; El factor humano y su impacto en la planificación estratégica en la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, 1998 (tesis de grado científico)
- 22.-Klein, Josephine; Estudios de los grupos, Ed. Revolucionaria, La Habana, 1969
- 23.-Koontz, Harold y et.; Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de administración, Ed. Libros McGraw-Hill, 5^{ta} edición, Colombia, 1972
- 24.-Kotter, John P. y et.; Escogiendo estrategias para el cambio, Folletos Gerenciales, año I, No. 4, La Habana, 1997 (soporte magnético)
- 25.-Kotter, John P.; Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan, Ed. Vértigo (tomado de Internet)
- 26.-Llovera Sáez, Javier y et.; De la organización desconcertada a la organización inteligente, Universitat Politècnica de Catalunya; España, 1998 (tomado de Internet)
- 27.-Marcané Laserra, José Angel; Una aproximación a los problemas del liderazgo en las organizaciones, Folletos Gerenciales, año II, No. 9, La Habana, 1998 (soporte magnético)
- 28.-Marín González, Fredely; El autoaprendizaje y la asimilación de conocimiento en organizaciones empresariales, Revista Venezolana de Gerencia, año 7, No. 18, Universidad de Zulia, Maracaibo, 2002
- 29.-Martinell, Alfons; Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural, Revista Iberoamericana, Organizaciones de Estados Iberoamericanos, No. 20, Madrid, 1999
- 30.-Medina, Misael; Futurica. Prospectiva en acción, Ed. IESALC/UNESCO, Caracas, 2000
- 31.-Mieres Orta, Aida; La administración por objetivo: Una opción en la búsqueda de excelencia, Revista Cubana de Educación Superior, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Vol. XVIII, No. 3, Universidad de La Habana, La Habana, 1998
- 32.-Mintzberg, Henry; diseño organizacional: Moda y ajuste, Folletos Gerenciales, año I, No. 3, La Habana, 1997 (soporte magnético)
- 33.-Mintzberg, Henry; El arte de moldear la estrategia, Folletos Gerenciales, año II, No. 6, La Habana, 1998 (soporte magnético)
- 34.-Mintzberg, Henry; El ascenso y caída de la planificación estratégica (resumen), Folletos Gerenciales, año I, No. 5, La Habana, 1997 (soporte magnético)
- 35.-Mintzbert, Henry; Repensando la planeación estratégica; Ed. Long Range Planning, G. Breñaña, 1994 www-asc.uam.mx/gestion7num7/art14.htm
- 36.-Monagas, Antonio José; La contracultura de la planificación institucional universitaria, Universidad de los Andes (fotocopia)
- 37.-Moreno González, Nancy y et.; La gestión de la información como base de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional en las universidades, Revista Cubana de Educación Superior, Vol. XXI; No. 2, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana, La Habana, 2002 (en prensa)
- 38.-Noer, David M.; El cambio en las empresas. Una regla para el cambio personal y empresarial, Greenboro, Carolina del Norte, 1996 (soporte magnético)
- 39.-Ordiz Fuertes, Mónica; Nuevos enfoques en el análisis estratégico del factor humano, Universidad de Oviedo, España (tomado de Internet)
- 40.-Popkewitz, Thomas C.; El rechazo al cambio en el cambio educativo: Sistemas de ideas y construcción de políticas y modelos de evaluación nacionales, Revista Perfiles Educativos, Vol. XXII, No. 89-90, Centro de Estudios sobre la Universidad, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000
- 41.-Porter, Michael; ¿Qué es estrategia?, Folletos Gerenciales, año II, No. 8, La Habana, 1998 (soporte magnético)
- 42.-Portuondo Vélez, Angel Luis; Implicación, algo más que participación, Folletos Gerenciales, año I, No. 2, La Habana, 1997 (soporte magnético)
- 43.-Portuondo Vélez, Angel Luis; Sistemas participativos, Folletos Gerenciales, año I, No. 1, La Habana, 1997 (soporte magnético)
- 44.-Powell, Colin; Brevario de liderazgo (fotocopia)

- 45.-Robbins, Stephen P.; Comportamiento organizacional. Teoría y práctica, 7^{ma} edición, San Diego State University, Prentice-Hall hispanoamericana, S.A. (soporte magnético)
- 46.-Rodríguez González, Fermín O. y et.; Experiencias en la aplicación de la administración por objetivos en las universidades cubanas, Revista Cubana de Educación Superior, No. 2-3, 1996
- 47.-Rodríguez González, Fermín O. y et; Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y metodología, Folletos Gerenciales, año I, no. 5, La Habana, 1997 (soporte magnético)
- 48.-s/a; El rol del factor humano ante la administración del cambio, No. 11-12, UAM-A, México, 1997 (tomado de Internet)
- 49.-s/a; La comunicación como instrumento de trabajo (fotocopia)
- 50.-s/a; La creación de organizaciones con capacidad de aprendizaje, 2000 (tomado de Internet)
- 51.-s/a; La organización y dirección del equipo de trabajo (fotocopia)
- 52.-s/a; La superación de conflictos (fotocopia)
- 53.-s/a; La toma de decisiones en los equipos de trabajo (fotocopia)
- 54.-s/a; Liderazgo y mando (fotocopia)
- 55.-s/a; Modelo de planeación estratégica participativa
www.baja.gov.mx/biblioteca/plan/modelo.html
- 56.-Senge, Peter; La quinta disciplina (resumen), Folletos Gerenciales, año I, No. 5, La Habana, 1997 (soporte magnético)
- 57.-Sotaquirá G., Ricardo y et.; Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional, Ed. Sistemika; UNAB, Colombia, ULA, Venezuela, 1998 sistemika.homepage.com
- 58.-Talla Ramos, Sabino; El proceso de cambio organizativo, 1998 (tomado de Internet)
- 59.-Udaondo Durán, Miguel; La gestión del conocimiento, Airtel S.A., www.gestiondelconocimiento.com
- 60.-Vidrio Rodríguez, Faviola; Hacia nuevas formas de liderazgo, UAM – Azcapotzalco, México (tomado de Internet)