

GESTIÓN DEL CAMBIO Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA

En instituciones de Educación Superior

CHANGE MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING

In Higher Education institutions

Martha Macías Sánchez¹

Resumen

Este estudio pone a consideración del lector un análisis de las perspectivas de proyección integrada de la planeación estratégica y la gestión del cambio en las organizaciones y en las instituciones de educación superior. En este sentido, se ofrecen algunas consideraciones de importancia en torno la posibilidad de conjugar las perspectivas de referencia, en función de adaptar la dinámica de las universidades a las exigencias contextuales, con el fin de incrementar la calidad de sus procesos y funciones fundamentales, como premisa para adoptar el cambio como horizonte organizacional en función de su beneficio y el de los miembros de la sociedad.

Palabras claves: planeación, estrategia, gestión, cambio, educación superior.

Abstract

This study shows an analysis about perspectives integrated with strategic planning and change management in higher education institutions. In this direction, some important considerations are offered about combining the reference perspective, according to adapt the universities dynamics with contextual requirements, in order to increase the quality of processes and core functions, to adapt the change as an organizational horizon based on its profit and society's benefit.

Key words: *planning, strategy, management, change, high education.*

1 Universidad de Fuerzas Armadas (ESPE), Ecuador. Correo electrónico: mcmacias3@espe.edu.ec
Artículo recibido: 06 de Junio de 2016. Aprobado: 30 de Junio de 2016.

Introducción

En el desarrollo de las concepciones sobre la gestión de dirección apoyados en sus estrategias, se han definido tres momentos básicos, tanto en el marco de las actividades lucrativas como no lucrativas y son: la planeación, la ejecución y el control; ellas constituyen una unidad dialéctica; pues la planeación estratégica garantiza las condiciones para la realización adecuada de la implementación y el control, y éstas a la vez, garantizan la información para la evaluación de la efectividad del proceso de planeación y la corrección de éste, por lo tanto es indispensable que estos elementos estén implícitos en la estrategia.

Según Menguzzato (1989), la intención de dominar y encauzar el destino de una organización, se concreta en la estrategia. Esta se puede realizar en el marco de la planeación estratégica, definida como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de la institución, de los puntos fuertes y débiles de la entidad frente a su entorno, y la selección de un compromiso "estratégico" entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos y de sus miembros en relación con la institución.

Las ideas básicas en la planeación estratégica parten del análisis sistémico y riguroso del medio ambiente interno y externo de la institución, en función de identificar los aspectos que favorecen o dificultan su adecuado empleo en el curso de acciones estratégicas, partiendo de una clara conciencia sobre, cuál es su aspiración en la relación con su entorno.

Estas ideas en las instituciones de educación superior (IES) adquieren su concreción a partir del análisis de las ventajas (fortalezas) y desventajas (debilidades) de carácter interno, la identificación de las posibilidades (oportunidades) y retos (amenazas) que le impone el entorno; su confrontación adecuada es la base de la planeación estratégica de la Universidad, en función de cumplir la misión en el marco socio económico y cultural, reitero, misión que aunque se exprese por la alta dirección de cada institución, deberá estar precedida por la participación y compromiso para que sea asumida por todos los agentes educativos implicados en ella, con la premisa de estar en presencia de una actividad en la que sus directivos y docentes tienen un rol protagónico, dirigen un proceso pedagógico, por ello en su desempeño será decisivo el compromiso asumido en el cumplimiento de la misión institucional.

Las estrategias posibilitan orientar la dirección en que deben emplearse los recursos humanos, financieros y materiales, técnicos y tecnológicos, con el propósito de aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos.

Sobre esta base, el presente estudio, ofrece una perspectiva de análisis de las relaciones entre la proyección de la planeación estratégica y el cambio favorable en las IES, a efectos de brindar algunas pautas acerca del modo en que pueden y deben conjugarse ambas concepciones para la actualización y mejoramiento continuo de las universidades, en coherencia con los requerimientos de la época, el contexto y la formación de profesionales.

Planificación estratégica en instituciones de educación superior: realidades y perspectivas

La Planificación Estratégica es un componente de la Dirección Estratégica cuyo enfoque es uno de los más populares en las empresas y su aplicación cobra auge en diferentes tipos de organizaciones, entre las cuales se ubican las Instituciones de Educación Superior y debe centrar su atención especialmente, en las relaciones organización-entorno bajo una óptica de pertinencia. La organización es un sistema abierto, la estrategia se centra fundamentalmente en el impacto de los resultados en el contexto externo con una atención preferente a las necesidades de los beneficiarios, sin restarle valor a los aspectos de la eficiencia interna.

La planificación contempla horizontes temporales a corto, mediano y largo plazo, estableciéndose un orden de jerarquía entre los mismos; exige que las altas autoridades se involucren activamente y se brinde un espacio para la participación y el compromiso de los restantes miembros de la organización; hace énfasis en las oportunidades del entorno y las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas y eliminar y/o atenuar las debilidades internas. Exige insertar efectivamente al factor humano dentro del proceso, desarrollar una mentalidad de cambio constante y precisa realizar un análisis sistemático de las variables más importantes para el logro de objetivos, que no resultan siempre fáciles de lograr.

La planificación en las Instituciones Universitarias siempre ha estado presente. Autores como Coombs (1986), aseguran que al principio resultó una tarea sencilla, pero poco a poco, a medida que se incrementaron las demandas estudiantiles y la creación de nuevos planes de estudio, se complicó con mayores exigencias. Sin embargo, en los últimos años se ha observado una mayor utilización e impacto de la Planificación Estratégica en las instituciones universitarias, sobre todo después de la segunda mitad de la década del setenta del siglo XX, fortaleciéndose el criterio de que la misma es capaz de acopiar los medios y herramientas imprescindibles para encauzar el futuro de éxito de cualquier IES, por lo que es importante enlazar los propósitos de la institución con los factores tecnológicos, psicológicos y conductuales de los individuos que la conforman, y de esta manera, asegurar los procesos de estabilidad institucional y su adaptación al entorno.

La Planificación Estratégica en las IES se presenta como un proceso dinámico, continuo y permanente en el análisis y discusión para la toma de decisiones. Es además un proceso participativo, creativo e innovador, sistemático, crítico, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, y que responde a condiciones histórico sociales concretas y a demandas externas e internas del lugar donde se desenvuelve y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación constante.

La comunidad universitaria debe conocer el contenido de cada uno de los componentes de la planificación estratégica de su institución y el direccionamiento a seguir, los planes de acción a implementar y de mecanismos para el seguimiento y control de los resultados, ya que ellos son partícipes de todo el proceso.

En este contexto, para cualquier IES resulta 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 su desarrollo, contribuyendo, por ejemplo, al logro de un proceso más ágil y flexible de dirección, aumentando la capacidad de innovación, favoreciendo el interés de la comunidad por incrementar su cultura, modificando positivamente hábitos, conductas y actitudes de las personas hacia el cambio y perfeccionando el proceso de trabajo. Estos y otros beneficios innegables de una adecuada proyección, no pueden ser alcanzados obviando la inserción adecuada del factor humano y su valor dentro del mismo, establecidos en la planificación estratégica institucional.

Es importante generar conciencia en la comunidad universitaria, que la Planeación Estratégica no puede existir sin el Control Estratégico (otro componente de la Dirección Estratégica), actividad con características particulares. En este sentido, si la Planeación Estratégica es un proceso que se acerca al futuro, mediante la formulación de un plan que contempla decisiones y acciones indispensables para alcanzar las metas futuras, el Control Estratégico ha de concebirse como un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos (con o sin el uso de los recursos tecnológicos de la informática) para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, la eficacia y efectividad en el logro de los objetivos estratégicos y permite además una mejor comprensión de los estados de crisis para poderlos enfrentar.

Por ello, todo Sistema de Control Estratégico debe responder a tres preguntas esenciales:

- ¿Qué hemos alcanzado hasta hoy?
- ¿Qué conducta vamos a seguir a partir de ahora?
- ¿De qué forma y con quiénes lo haremos?

El control estratégico es un proceso continuo en el que la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los Objetivos del plan estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro, enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y resulta necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación. Además, al estar su objetivo orientado al futuro, sugiere que pensemos en una nueva definición debido a que un sistema de control moderno debe establecer una guía cualitativa, tanto para el mejoramiento y desarrollo continuo de las personas, como para el logro de los objetivos estratégicos de la organización considerada como un sistema.

La planificación estratégica debe integrarse con la dirección por objetivos, y al respecto, (Drucker, 1964), los define como una filosofía de dirección que busca aumentar la productividad de los directivos y del resto de los empleados de la organización, plantea que la dirección por objetivos es una filosofía ejecutiva para aumentar la productividad.

La dirección por objetivos se refiere a una forma particular de funcionamiento en torno a las tareas directivas, cuyo propósito es lograr una adecuada coordinación de personas,

recursos y mecanismos de una organización para obtener resultados relevantes sobre la base de la amplia y efectiva participación, lo que implica la inclusión del ser humano y en este caso, si nos referimos al sistema universitario es un entorno donde las personas, trabajan con personas y para las personas, lo que la hace diferente al resto de organizaciones que trabajan con personas para generar productos o servicios para el mercado.

Por lo que las instituciones deben replantear su filosofía de trabajo y especialmente la disposición de sus dirigentes para asumir un cambio profundo de concepciones, métodos, estilos, criterios y formas de gestión, se trata de un cambio de paradigmas, que para alcanzar el éxito esperado, sus directivos no podrán seguir tomando decisiones aisladas, sino que se transformarán en estrategias, adoptando una visión global de la organización, mejorando su papel de comunicador y sus capacidades de negociación y de coordinación, creando un ambiente laboral de confianza mutua que se produce cuando se escucha al subordinado y se consideran efectivamente sus criterios y puntos de vista, en el proceso de toma de decisiones, cuando los diálogos se desarrollan con respeto y honestidad.

El compromiso con la planificación estratégica y por objetivos, pretende vincular a todos en la responsabilidad de lograr los resultados previstos por lo que exige comunicación y procesos de negociación y concertación bien organizados en los ámbitos institucionales y entre la propia institución y los niveles superiores. Busca una mayor racionalización de los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros, etc.), tratando de que todas las unidades y miembros que integran la misma, se motiven y hagan suyos los objetivos y resultados propuestos en el ámbito institucional.

Entre sus beneficios está la posibilidad de disponer favorablemente al hombre hacia el trabajo creador, garantizando la autorrealización ante sus semejantes, la satisfacción de logros organizacionales y personales, el desarrollo de una proyección permanente de aprendizaje encaminado a alcanzar metas superiores y el perfeccionamiento sistemático de los procesos que la integran a través de acciones evaluativas efectivas.

Como parte integrante de la Dirección por Objetivos en las IES, se desarrollan dos procesos importantes: el proceso de conformación de los objetivos y el de evaluación de su cumplimiento. En el primero, (aspecto vinculado con la planificación institucional), 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 el aporte de cada uno de los docentes, estudiantes y empleados en el logro de los objetivos propuestos (proceso de evaluación del cumplimiento de los objetivos como parte del control estratégico), apoyándose en el factor humano, al tener en cuenta la participación, el autocontrol y la autoevaluación, basado en la conducta y la motivación humanas.

En resumen, se tratan de gestionar los objetivos para que entre ellos exista una interconexión y se complementen, mediante una retroalimentación adecuada, dando énfasis a la planificación, estrategias, evaluación del desempeño y a la participación efectiva de sus integrantes, en las decisiones que se toman en torno a los procesos de gestión que se desarrollan en la Universidad.

Diversos han sido los intentos por definir el término proceso en la planeación estratégica

institucional, se han empeñado en expresar de manera sintética la enorme gama de momentos en que el término es utilizado en las relaciones marcadas por la cotidianidad. Arrachavaleta (2006), al referirse al proceso docente lo define como la sucesión de operaciones interrelacionadas, concatenadas y sistematizadas que se proyectan y realizan a escala institucional, a partir de ciertos insumos en periodos de tiempo dados, y orientados a la obtención de un resultado o producto con determinada relevancia social, por estar en el ámbito educativo.

León, A. M., Rivera, D. N., & Nariño, A. H, (2010), llegan al consenso de que un proceso no es más que la secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (*inputs*) en salidas o resultados programados (*outputs*) para un determinado destinatario (dentro o fuera de la organización) que lo ha solicitado y que son beneficiarios de cada proceso con un valor agregado.

Los procesos poseen características particulares que definen su concepción, en este sentido, hay que considerar que el diseño debe partir del impacto específico que se quiere lograr (beneficios) y en función de ellos se identifican los posibles resultados a alcanzar y los insumos necesarios para su consecución. Seguidamente corresponde realizar la construcción del propio proceso teniendo en cuenta tanto los aspectos organizativos, momentos u operaciones necesarias, etc., así como la identificación del aseguramiento necesario para la operacionalización del mismo. Si aceptamos entonces que un proceso responde a la cualidad de sistematizar las cosas que se hacen, entonces la dirección en su calidad de proceso atrapa a todos los directivos, sin importar sus aptitudes o capacidades, en la intervención directa de actividades concatenadas para alcanzar los objetivos deseados.

Álvarez & Sierra (1997), destacan que la Universidad y su comportamiento se enlazan en un complejo fenómeno social, caracterizado por un sistema de procesos consistentes que son desarrollados por los hombres y mujeres con una intención explícitamente determinada y que se expresa con un enfoque sistémico y holístico. Así, la universidad despliega procesos conscientes en la enseñanza-aprendizaje, la investigación científica, la extensión universitaria, el posgrado, la gestión institucional y se apoya en diversos componentes interactuantes que implican un comportamiento determinado por parte de sus miembros.

Las consideraciones anteriores ayudan a comprender, que para analizar la Universidad y los disímiles cambios que en ella se suceden, es necesario profundizar en el estudio de sus componentes, propiedades, misiones, así como las leyes que definen los procesos que le otorgan significación integral y oportunidades diversas para la transformación social.

No todos los procesos tienen la misma influencia para el cumplimiento de la estrategia general de la organización, por lo que resulta conveniente clasificarlos, teniendo en consideración su impacto en todos los ámbitos de su desarrollo. En tal sentido, suelen clasificarse de la manera siguiente:

- **Procesos Estratégicos:** implican el establecimiento de lineamientos, políticas y pautas generales de actuación para toda la organización, facilitan recursos que influyen

directamente en su ejecución y tributan al análisis del funcionamiento del sistema establecido con el fin de proceder a su mejora continua. En el caso de las IES son procesos estratégicos y de conformación y evaluación de los objetivos institucionales.

- **Procesos Fundamentales:** son los que están directamente ligados a la realización de los trabajos o actividades principales que constituyen el núcleo central de la organización. Aquí las Universidades ubican procesos tan relevantes como los de Formación de Pre y Posgrado, Investigación y Extensión Universitaria, u otros que pueden ser concebidos como tales de acuerdo con intereses particulares.
- **Procesos auxiliares o de soporte:** aquellos que sirven de apoyo para la realización de los procesos fundamentales (Informáticos, Económico-financieros, Inversionistas y Constructivos, etc.).

Los procesos de Planeación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos, constituyen Procesos Estratégicos, pues están fuertemente ligados a la contribución en el cumplimiento de la misión y visión que tienen las Instituciones de Educación Superior, y de la misma manera al incremento paulatino de la calidad del resto de los procesos universitarios. El desarrollo de cada uno de los procesos universitarios se puede interpretar desde dos dimensiones: una dimensión que constituye el desarrollo del proceso mismo y otra que evidencia su Gestión, entendida esta última como un proceso pertinente que permite operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad.

En este contexto, también resulta evidente el creciente impacto que ejerce la globalización en las reformas económicas y el amplio dinamismo en que viven las sociedades y las instituciones. Esta situación hace que las Universidades se vean en la necesidad de adaptar e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes condiciones del contexto, cumplir con sus renovadas misiones y convertirse a la vez en organizaciones que aprenden de su propio desempeño. Este hecho está motivando también un progresivo interés por profundizar en las temáticas inherentes a la Gestión Institucional de las Universidades y su control.

En tal sentido, si se pretende dar un vuelco en torno al mejoramiento de la dirección universitaria, la Gestión Institucional debe ser concebida como un proceso científico, de carácter sistémico, integral, dinámico y evaluable para adecuarse a las necesidades de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la investigación científica, el posgrado y la vinculación social, enfocados a la consecución de los objetivos planteados en el plan de desarrollo institucional de cada Institución de Educación Superior.

Sin embargo, para cumplir su misión y objetivos, las universidades, no sólo deben velar por el desarrollo de todos sus procesos, en tanto se han de ocupar también, de controlar y evaluar la calidad con que estos se realizan. No es posible alcanzar resultados de excelencia sin una dirección también excelente, por lo que el término “excelencia académica” debe incluir por supuesto a la gestión de todos sus procesos. Al mismo tiempo se refuerza la

necesidad de un carácter más proactivo en la dirección universitaria, que incluso prevea las futuras necesidades de la sociedad en la preparación de especialistas, el desarrollo de investigaciones o extensión. Por tanto, un sistema de gestión universitaria debe asegurar en la práctica, el vínculo e interrelación de los procesos universitarios, el mejoramiento de la calidad, a partir de la evaluación de las actividades planificadas y los resultados logrados para generar espacios de cambio del desarrollo institucional.

Ante este escenario, la Gestión de Procesos institucionales ha despertado un interés creciente en la actualidad, siendo altamente utilizada por organizaciones que emplean referentes de Gestión de la Calidad y/o Calidad Total. Incluye, no solo la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, sino también la pretensión de que dichos procesos se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas. La Gestión de Procesos implica además, la necesidad de cumplir en su desarrollo, con el ciclo de Dirección, es decir, que los mismos sean planificados, organizados, ejecutados y controlados de manera adecuada.

Enfoques metodológicos para la gestión de procesos de cambio en las instituciones de educación superior

La codificación y transmisión de conocimientos sobre la gestión del cambio se ha extendido, por lo que la mayoría de los ejecutivos están familiarizados con los aspectos generales sobre la justificación y el contenido de los mismos. Las preguntas más difíciles surgen de la definición del “cómo” ejecutarlos, específicamente en los siguientes aspectos:

¿Cómo iniciar un cambio?

¿Qué secuencia de pasos puede ser la más apropiada?

¿Cuál debe ser el ritmo del proceso?

¿Existe un procedimiento general para realizar procesos de cambio?

Las distintas respuestas que se dan a estas preguntas originan una diversidad de enfoques metodológicos (Kozman, A., Stones, M. J., & Stone, S, 1997), que pueden clasificarse en los siguientes grupos en consideración a su origen:

- Enfoque arriba-abajo (*top-down*)
- Enfoque abajo-arriba (*bottom-up*)

En consideración al procedimiento de intervención

- Enfoques de lógica de procesos
- Enfoques orientados a la subjetividad
- Enfoques no lineales
- Enfoques de orientación a problemas

a. Los enfoques sobre el origen del cambio parten de distintos supuestos sobre el comportamiento organizacional, así, el enfoque "*top-down*" considera que el impulso necesario para la realización del cambio organizacional debe provenir del grupo ejecutivo, cuyo rol se destaca en la toma de decisiones para la iniciación y desarrollo de los procesos de cambio organizacional.

Esta perspectiva considera las siguientes premisas:

- El cambio es responsabilidad del grupo ejecutivo.
- Sólo en el grupo ejecutivo se puede lograr una visión integrada de la organización y su entorno.
- Sólo el grupo ejecutivo tiene poder suficiente para iniciar y desarrollar un proceso de cambio.
- El grupo ejecutivo tiene a su disposición recursos de control social suficientemente poderosos para modificar el comportamiento de las personas.

Los enfoques "*top-down*" se operacionalizan en estrategias específicas de intervención que, en dependencia de la situación, toman diversas formas.

Tabla Nro. 1: Operacionalización de las estrategias con enfoque "Top Down"

Situación	Acciones típicas	Estrategia	Presupuesto de la estrategia	Plazo de tiempo
Poder concentrado en grupo ejecutivo. Imprescindible mejorar el desempeño económico de la organización en un corto plazo	Redimensionamiento Fusión	Poder-coercitivo La intervención se basa en el ejercicio de la autoridad y la imposición de sanciones	Las personas son básicamente obedientes y hacen, generalmente, lo que se les dice.	Corto
Resulta necesario incrementar la productividad, calidad y eficiencia de los procesos para enfrentar la competencia. Se requiere participación de los empleados, en particular, profesionales y técnicos.	Reingeniería TQM JIT	Racional-empírica La intervención se basa en la comunicación e incentivos	Las personas son racionales y siguen su autointerés una vez que este le ha sido revelado.	
La situación de competencia requiere una contribución más activa de todos los niveles directivos y empleados en el desempeño organizacional. Se requieren cambios culturales en la organización	Desarrollo organizacional	Normativa-reeducadora La intervención se basa en la redefinición y reinterpretación de las normas y valores existentes y el desarrollo del compromiso.	Las personas son seres sociales y se adhieren a normas culturales y valores.	Largo

Fuente: Kozman, A., Stones, M. J., & Stone, S, (1997)

El enfoque "*bottom-up*" tiene como premisa la capacidad de los empleados de hacer e implementar propuestas de cambio cuando se crean marcos organizacionales propicios para ello.

b. Los enfoques "*bottom-up*" tienen como premisa el reconocimiento de las potencialidades de todos los miembros de la organización para contribuir a su desarrollo, en una situación de incertidumbre donde los directivos no tienen todas las respuestas. En su expresión más simple, el enfoque "*bottom-up*" puede asociarse con el concepto de "empowerment", es decir, la acción de facultar a los empleados para llevar a cabo iniciativas para el beneficio de la organización.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984), en su concepción del modelo de organización efectiva del futuro, señalan que hay que transformar al trabajador, de tal manera que se lo convierta en un hombre de negocios, en un emprendedor, para lo que hay que proveerle más del poder, también de las herramientas, para conseguir lo que se espera de él, entre ellas se incluye un ambiente organizacional que lo motive y generar una participación dinámica de mejoramiento continuo.

Kanter (1984), afirma que las organizaciones con una dinámica exitosa de cambio e innovadoras se caracterizan por desarrollar:

- Estrategias: coherentes con las condiciones externas e internas, dinamizadoras, amplias, flexibles.
- Estructura: matricial, descentralizada, flujo libre de información y énfasis en la comunicación horizontal.
- Sistemas: formalización solo de lo rutinario. Formalización adecuada de los procesos de innovación.
- Cultura: clara y consistente, favorecedora de la innovación. Brinda estabilidad y seguridad ante situaciones de cambio. Mantiene un núcleo de valores compartidos.
- Clima emocional: orgullo por la organización, sentido de equipo.
- Poder: acceso fluido a fuentes de poder para obtener recursos, información, apoyo.
- Organización del trabajo: amplia descripciones de puesto, tareas dirigidas al cambio.
- Recompensas: abundantes. Incluyen visibilidad, oportunidades para hacer un trabajo más desafiante en el futuro. Obtención de mayores presupuestos para proyectos.
- Liderazgo: Atención y apoyo de los líderes, manejo adecuado de recompensas.
- Longo (1997), hace su aporte respecto a lograr la participación de todos en el perfeccionamiento institucional y recomienda:

1. Construya un entendimiento completo del negocio; un miembro de la organización puede hacer mejores contribuciones si puede visualizar la relación entre la estrategia global y su desempeño individual.

2. Aliente la participación abierta sin tener preferencias ni adulo a los superiores.
3. Dirija desde el futuro: Internalice alguna meta futura que pueda alcanzar la institución y dirija el presente desde ahí.
4. Canalice los reveses. Los seres humanos reaccionan adversamente ante los errores, culpándose a sí mismos (culpa o vergüenza), a otros (dedo acusador) o a la suerte (resignación y fatalismo). Canalizar los reveses significa reconceptualizar los errores, tratar las fallas como brechas que hay que salvar y las derrotas como oportunidades.
5. Promueva la inventiva y la rendición de cuentas. Las condiciones, tareas y estándares crean los referentes básicos de un desempeño aceptable, pero la organización también necesita de la capacidad de improvisar. Esto implica crear la tensión adecuada entre la improvisación y la rendición de cuentas.
6. Entienda el *quid pro quo* (una cosa por otra): la organización debe estar segura de que sus miembros reciben compensaciones correspondientes a sus contribuciones.
7. Cree una incomodidad absoluta con el *status quo*. Las personas siempre pueden hacer mejor las cosas si se sienten incómodas con la manera en que se hacen actualmente.

Lewin (1941), manifiesta que los procedimientos de intervención, marcan la pauta de cómo se producen los cambios organizacionales para el logro de los objetivos y propone un modelo que indica que la organización está normalmente en un estado de equilibrio mantenido por dos fuerzas: cambio y resistencia. Sobre esta base predice que si una intervención fortalece las fuerzas de cambio o debilita las fuerzas de resistencia, el cambio ocurrirá.

Esto se representa mediante un proceso de tres etapas:

Descongelamiento: a través del diagnóstico y la identificación de problemas, así como del análisis de sus consecuencias actuales y futuras, se tratan de crear condiciones más favorables para el cambio, tanto por el debilitamiento de las fuerzas de resistencia como por el incremento de las fuerzas de cambio.

Operación de cambios: se ejecutan los cambios requeridos a partir de la determinación de las relaciones causales y sus correspondientes estrategias de solución.

Congelamiento en la nueva situación: una vez que los cambios ejecutados han sido aceptados intelectual y emocionalmente, se incorporan establemente a la vida y el funcionamiento organizacional y, a través de medidas de refuerzo y seguimiento, se crea un nuevo estado de equilibrio en la organización.

Este modelo planteado por Lewin, es poco aplicable en las organizaciones actuales, donde el dinamismo es diario, y las circunstancias que rodean a la organización y a la universidad también, donde éstas deben generar reacciones y respuestas inmediatas, sin tener tiempo de adaptarse y entrar en un estado de equilibrio y *status quo*, lo que responde más bien a un enfoque orientado a solución de problemas mediáticos, es decir se siguen manteniendo en el apagar incendios, sin plantearse una verdadera planificación estratégica.

Continuando con la gestión, Pérez Fernández de Velasco, J. A., & de Velasco, J. (2007), se hace referencia a los enfoques de lógica de procesos que parten de la premisa que el enfrentamiento a los cambios de contexto requiere, alteración de las variables organizacionales esenciales como estrategias, estructura, tecnología, sistemas, etc.

Aunque no niegan la importancia de las variables blandas: cultura, relaciones sociales consideran que el cambio de las variables duras constituye la base para la modificación del comportamiento organizacional, mediante procesos de adaptación al nuevo contexto.

Estrategia para la aplicación de este tipo de enfoque: la reingeniería, el marco estructurado de ODR, el planteamiento de los 8 pasos de J. Kotter entre otros.

El enfoque de la reingeniería

La idea básica de la reingeniería es transformar las tareas departamentales fragmentadas, en procesos multidimensionales, integrados y adaptados a los requerimientos locales, para mejorar los indicadores de costo, calidad, servicio y rapidez. Hammer, M., & Champy, J. (1993), plantean:

1. Identificar y diagramar procesos.
2. Escoger el proceso para rediseñar:
 - Procesos con mayores dificultades,

Proceso con mayor impacto en clientes,

- Rediseños factibles.
3. Designación de un líder y organización del equipo.
 4. Entender el proceso actual.
 5. Referenciar.
 6. Análisis de procesos.
 7. Proponer soluciones de rediseño.

El marco estructurado de ODR

Para ODR, una firma consultora con más de 30 años de experiencia en asesorías a organizaciones que han desarrollado procesos de cambio exitosos, afirma que si se sigue un marco de implementación estructurado, aunque flexible, es posible reducir los errores y descuidos. Este marco estructurado consiste en las siguientes fases:

1. Clarificación: desarrollo de una visión comprensiva y resultados medibles que son totalmente compartidos por los líderes clave.
2. Anuncio: desarrollo y ejecución de un plan de comunicación detallado.

3. Diagnóstico: evaluación de riesgos críticos y palancas clave asociadas con el cambio.
4. Planeación: desarrollo de estrategias comprehensivas para disminuir los riesgos y utilizar las palancas identificadas en la fase de diagnóstico.
5. Ejecución: implementación de las estrategias desarrolladas.
6. Monitoreo: seguimiento continuo de la secuencia de implementación.
7. Evaluación: evaluación de la secuencia completa de implementación, documentación y transferencia de aprendizajes clave.

Como se evidencia plantea que la planificación estratégica es la clave para el cambio, donde se involucra a los miembros de la organización, para generar compromiso de acción.

El enfoque de 8 pasos de J. P. Kotter

Kotter (1995), identifica un conjunto de aspectos que, ejecutados en una secuencia dada, deben conducir al éxito en la producción del cambio:

Paso 1: Crear un sentido de urgencia

Establecer un sentido de urgencia es un elemento vital para recibir la cooperación necesaria y si hay un alto nivel de complacencia, generalmente no se logran las transformaciones porque prácticamente a nadie le interesa trabajar en la consecución del cambio; el elemento básico para elevar el nivel de urgencia es la eliminación de las fuentes de complacencia o la minimización de su impacto.

Paso 2: Crear la coalición-guía

Como los cambios son difíciles de lograr, se requiere una fuerza poderosa para que el proceso tenga vitalidad, es decir se lo logra con trabajo mancomunado y en equipo. Existen cuatro características clave para la integración de un equipo de cambio: poder, experticia, credibilidad, liderazgo.

Paso 3: Desarrollar una visión y una estrategia

Los procesos de cambio requieren visiones que resulten atractivas para la mayoría de la gente que tiene intereses en la organización, ya que ésta define la dirección general del cambio, motiva a las personas y facilita la coordinación de esfuerzos.

Paso 4: Comunicar la visión de cambio

La verdadera fuerza de una visión se desencadena cuando la mayoría de las personas que participan en la organización entienden sus objetivos y rumbo a seguir.

Paso 5: Facultar a los empleados para accionar ampliamente

Es muy difícil que haya una transformación interna sin empoderamiento. Si los empleados sienten que no tienen facultades para accionar, no aportarán al cambio. Las principales barreras para que los empleados puedan hacer realidad la visión son: las estructuras formales, la reticencia de los jefes, la falta de habilidad, los sistemas de trabajo.

Paso 6: Generar triunfos a corto plazo

Los cambios significativos llevan tiempo y es preciso que los participantes puedan observar resultados visibles de su esfuerzo. Los resultados a corto plazo refuerzan la credibilidad de la visión, prueban que los sacrificios valen la pena, pero debo prescindir de los que generan resistencia.

Paso 7: Consolidar los logros y producir más cambios

La resistencia política e irracional al cambio nunca desaparece del todo, se puede perder ese vital impulso y, como consecuencia de ello, puede producirse una regresión.

Paso 8: Afianzar los nuevos enfoques en la cultura

Los cambios que tienen lugar en una organización se pueden perder, incluso al cabo de los años de haberse efectuado, porque no llegaron a penetrar firmemente en las normas y valores del grupo. Para que el cambio se fije en la cultura es necesario que se hayan obtenido resultados positivos, que exista un interacción comunicativa sistemática y que los procesos de promoción se correspondan con las bases del cambio.

Enfoques orientados a la subjetividad

Los enfoques orientados a la subjetividad parten de la premisa de que las organizaciones nunca están congeladas, sino en un estado constante de cambio, en respuesta a fuerzas internas y externas y que, las respuestas que se dan a la acción continua de esas fuerzas, está determinada por las formas de pensar de sus principales actores sobre la organización y su entorno. Luego, si esta forma de pensar se modifica, puede cambiarse la dirección de la organización.

De ahí su propuesta de que el enfrentamiento a los cambios de contexto requiera, la alteración de las variables organizacionales blandas: cultura, relaciones sociales, como base para la modificación de las variables duras: estrategias, estructura, tecnología, sistemas, como por ejemplo:

- Enfoque de tres pasos de E. Wons.
- Enfoque de paradigmas.
- Enfoque de los marcos mentales de Bolman y Deal.

El enfoque de tres pasos de E. Wons

Wons (1995), denomina principios a las formas de pensar predominantes en la organización y concibe su actuación sobre los resultados organizacionales y manifiesta que un esfuerzo de cambio organizacional efectivo debe dirigirse a entender y modificar los principios de la organización si se lo logra, lo demás seguirá y el cambio puede expresarse en un proceso de tres pasos:

1. Identificación de los principios que definen la conducta organizacional.
2. Especulación sobre la existencia de principios mejores.
3. Adopción de nuevos principios.

El enfoque de paradigmas

La forma de actuación de los paradigmas sobre el comportamiento organizacional es similar a la descrita en el enfoque anterior, en el sentido que condicionan las respuestas organizacionales a la información que reciben, pues funcionan como filtros para definir su relevancia y como esquemas conceptuales básicos para su interpretación; por eso, las medidas que toman para corregir esos defectos siempre son de índole conservadora y obedecen a la intención de perturbar, lo menos posible, el paradigma básico existente.

Es necesario señalar que no existen muchos intentos de operacionalización de este enfoque. Una propuesta en este sentido, se encuentra en el texto *El enfoque de paradigmas para la proyección del cambio en las IES* Tristán Pérez (1998), donde se muestra su aplicación para el análisis de la educación superior cubana, realizada por Bolman (1991), a través de los marcos mentales.

Enfoque que se orienta también a cambiar las formas de pensar de los directivos, como paso previo a la realización de cualquier proceso de cambio, es el de modificación de los marcos mentales. Este enfoque parte de los trabajos de Bolman (1991), quienes señalan que uno de los mayores problemas del cambio, radica en sus directivos, ante la falta de alternativas propuestas por éstos, lo que impide los cambios en las organizaciones.

El desarrollo de estos marcos parte de la tesis de que, las prácticas y procesos organizacionales se mueven hacia la simplicidad, en parte, debido a la forma en que los directivos aprenden de sus éxitos iniciales. Con el tiempo, estas estructuras cognitivas se estrechan y endurecen alrededor de un conjunto central de formas de interpretar y entender el mundo organizacional, que se refuerzan a través de la cultura, la estructura y las formas de operación.

El reenmarcamiento parte de la concepción que, si se logra que la gente use múltiples marcos o perspectivas, su repertorio de interpretaciones y acciones posibles se expandirá. La técnica utilizada para este reenmarcamiento, destacan cuatro marcos claves basados en metáforas: estructural, recursos humanos, simbólico y político.

Enfoques no lineales

Los enfoques no lineales, tienen como premisas las consideraciones actuales sobre el caos y la autoorganización, que indican que los sistemas dinámicos no son racionales o predecibles "per se" sino que descansan en eventos fortuitos que pueden amplificarse de muchas maneras, generando la emergencia de un nuevo orden que se fundamenta en una combinación de "seguir las reglas" y "romper las reglas". Sobre esta base, sustentan que el cambio organizacional se basa más en la intuición que en el razonamiento, es un resultado de momentos coyunturales en la vida organizacional.

Un intento de formalizar esta no linealidad es el enfoque de Lichtenstein, mencionado por Borja, G., & Ángel, M., (2000), quien, a partir de entrevistas a importantes consultores organizacionales, sugiere un proceso de tres pasos:

Construcción de relaciones con los miembros de la organización como marco del cambio: la construcción de relaciones se ve como una palanca mediante la cual se concibe el cambio. A medida que los consultores se conectan con el grupo y la situación, se desarrolla un cierto tipo de recipiente que contiene una confianza construida y un compromiso de comunicación mutua.

Manejo en el borde de la lógica lineal: existe un momento crítico en la transformación en el que todo el esfuerzo de cambio parece pender de un hilo, donde la lógica de la teoría parece fallar. En este punto, el diseño racional y la acción analítica pueden impedir los objetivos de la intervención y sólo moviéndose más allá de esta lógica se puede seguir avanzando.

Emergencia del nuevo orden: finalmente, se encuentra una solución que se origina más allá de la teoría o las expectativas racionales, se crea una nueva fe en la capacidad de crear un futuro mejor mediante nuevas iniciativas y comportamientos. Cuando la teoría se lleva al límite, lo que realmente ilumina la transformación es algo más allá de la teoría, inalcanzable por la lógica, desligada de la racionalidad.

Son ejemplos típicos de este enfoque, los siguientes:

- Modelo de solución de problemas
- Modelo de investigación en acción

El modelo de solución de problemas

En este enfoque, ya mencionado anteriormente, el cambio se ve como un movimiento de una situación problemática a una situación de solución, donde el problema se conceptualiza como una situación que requiere una acción que conduzca a la solución.

Consta de los siguientes pasos:

Reconocimiento del problema. Se desarrollan las cadenas causales vinculadas con un problema específico y para enfocar la solución sobre el factor o factores causales

determinantes. Con este fin, se utilizan diagramas causa-efecto, en cualquiera de sus modalidades (espina de pescado, árbol de problemas, método Zopp)

Análisis del problema: en la etapa de análisis del problema se intenta identificar todas las soluciones posibles, que cumplan con determinados requisitos o restricciones. Los requisitos de la solución son muchas veces impuestos por la propia naturaleza del problema. Por ejemplo, pueden considerarse entre otros factores: los recursos disponibles, los principios organizacionales aceptados y el costo.

La generación de soluciones probables, es uno de los aspectos a los que la gestión le ha prestado más atención en los últimos años, pues no se trata tan sólo de encontrar una solución, sino la mejor solución, para lo cual, se necesita disponer de muchas soluciones posibles.

Selección de la solución: en esta etapa se selecciona una de las alternativas elaboradas en la etapa de análisis. En ocasiones, esta selección puede hacerse mediante el uso de modelos cuantitativos de decisión pero, por lo general va a depender en mucho, de la capacidad, experiencia e intuición del o los que deben seleccionarla.

Implementación de la solución: en esta etapa se define la estrategia de implementación y las formas de seguimiento y evaluación de su funcionamiento.

Seguimiento y evaluación: permite valorar tanto el funcionamiento de la estrategia de implementación definida como el comportamiento real de la solución.

Modelo de investigación en acción

Intenta conciliar los aspectos subjetivos involucrados en cualquier proceso de cambio, con la definición de una determinada lógica de procesos que pueda orientar la realización del trabajo. A diferencia del enfoque de solución de problemas que propone un análisis de expertos, basado en la racionalidad, para la identificación y solución de problemas, la investigación en acción considera también los aspectos subjetivos de esta identificación (problemas percibidos), lo que consideran una premisa importante para el compromiso con la solución.

Por otra parte, enfatiza el involucramiento de los empleados, con lo que reduce la resistencia al cambio. Además, los empleados y los grupos que han estado involucrados se vuelven una fuente interna de presión para producir el cambio.

El modelo de investigación en acción puede describirse mediante los siguientes pasos:

1. Recopilación de datos: se identifica y recopila información relevante acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios (cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos, etc.)
2. Retrocomunicación de datos: se presenta la información obtenida a los involucrados para lograr una interpretación conjunta de su significación institucional. Estos dos pasos también proporcionan la sensibilización de los involucrados sobre las necesidades de cambio.

3. Diagnóstico conjunto: se establecen las relaciones causales necesarias para la búsqueda de soluciones relevantes para el enfrentamiento del problema.
4. Planeación y ejecución de acciones: se determinan y ejecutan los proyectos de cambio necesario para superar el problema.
5. Evaluación: valoración de la efectividad de los planes de acción y determinación de acciones correctoras.

Los modelos de solución de problemas e investigación en acción son los modos formalizados más comunes dentro de los enfoques orientados a problemas, aunque estos enfoques admiten una diversidad de formas específicas de aplicación para su ajuste a situaciones específicas.

Si bien esto brinda una gran flexibilidad para su uso, también resulta cierto que estos enfoques requieren un trabajo creativo y un entendimiento profundo de los fundamentos teórico-metodológicos del cambio organizacional.

Procesos de cambio en las IES

La diversidad de enfoques planteados en este estudio expresan la complejidad de los procesos de cambio y ponen de manifiesto su carácter multidimensional, donde intervienen aspectos económicos y políticos, objetivos y subjetivos, cognitivos y emocionales. De ahí, la dificultad para definir un enfoque válido para todas las situaciones y tipos de cambio y el hecho de que las experiencias prácticas reporten éxitos y fracasos con independencia del enfoque utilizado. *"Si el único problema para el cambio organizacional fuera encontrar y aplicar la metodología adecuada, ya alguien hubiera encontrado la respuesta hace muchos años"* Wons (1995).

En cualquier caso, es necesario reconocer que esta diversidad de enfoques contribuye a desarrollar herramientas conceptuales y técnicas para generar un proceso de cambio organizacional. Una aproximación a un marco general para el desarrollo de procesos de cambio, se presenta a continuación:

Fase preparatoria

La fase preparatoria tiene como fin el análisis de la situación de cambio y la identificación de las áreas de transformación de mayor necesidad, impacto organizacional, viabilidad y valor simbólico. En el análisis de la situación de cambio es necesario evaluar la coyuntura organizacional, en términos de factores externos e internos, con el propósito de determinar si existe una base mínima indispensable de apoyo para el cambio.

Por otra parte, la identificación de las áreas de transformación prioritarias es imprescindible para acercarse al cambio con alguna probabilidad de éxito y, a la vez, comunicar la voluntad de cambio de la organización. Esta fase puede operacionalizarse con evaluaciones sobre el desempeño organizacional, estudios sobre el ambiente organizacional, análisis de contexto y otras técnicas.

Fase Descongelamiento

La fase de descongelamiento tiene como objetivo estimular la reflexión crítica sobre la actividad organizacional, así como desarrollar expectativas de perfeccionamiento. Comprende tres actividades principales:

- Creación de insatisfacción, donde se promueve la reflexión crítica sobre el funcionamiento organizacional.
- Presentación de alternativas, donde se muestran alternativas viables de perfeccionamiento para evitar que la reflexión crítica solo se exprese en pesimismo o frustración.
- Desarrollo de una nueva visión de la organización, donde se crea un nuevo referente para orientar y motivar el cambio.

Esta fase puede operacionalizarse, en primera instancia, mediante conferencias, sesiones de entrenamiento, cursos o talleres, distribución de textos, intercambios de experiencias y otras vías para el refrescamiento de las concepciones sobre la organización y su entorno, y debe concluir con la realización de un análisis DAFO (u otra técnica similar), y la definición de una nueva visión de futuro de la organización.

Fase de diseño

Esta fase tiene como objetivo la elaboración, en una acción interactiva lo más amplia posible, de los marcos generales, teóricos y metodológicos, y los documentos técnicos específicos de cada proyecto de transformación, así como la elaboración de estrategias de implementación, en consideración a los niveles de gradualidad de aplicación y las formas de transición adaptadas a cada caso.

Para la operacionalización de esta fase es conveniente la combinación del conocimiento experto sobre las bases conceptuales del área de transformación, con la participación de representantes de la organización. Esto puede prolongar la duración de los proyectos pero permite una mejor integración de puntos de vista en su elaboración. Por otra parte, propicia la creación de compromiso en un grupo importante de actores organizacionales y una formación básica de agentes de cambio dentro de la propia organización (transmisión de conocimiento tácito), que posibilite la sustentabilidad de los proyectos y la proyección de nuevos cambios.

Si bien para el diseño de proyectos específicos es posible contar, en muchos casos con metodologías establecidas, cuando esto no existe, puede recurrirse a los enfoques de solución de problemas o investigación en acción. Debe incluir además, un análisis de factibilidad, para considerar distintas variantes de implementación del cambio, sobre la base de sus costos respectivos y las prioridades de la organización.

Fase de consenso

Aunque la elaboración de los diseños tiene un carácter interactivo, teniendo en cuenta que el éxito de cualquier proceso de cambio requiere la participación de todos sus actores, es necesaria una fase, orientada a desarrollar el consenso con respecto a los proyectos

elaborados. Para la realización de esta fase es necesario elaborar y distribuir documentos, realizar seminarios internos y utilizar otras vías de socialización y análisis. Estas cuatro fases concluyen con un momento de acción política para la formación de las coaliciones requeridas para lograr la aprobación de los resultados del proceso.

Fase implementación y seguimiento

En la fase de implementación corresponde aplicar las decisiones de transformación aprobadas. Desde el punto de vista cognitivo, esta fase requiere una valoración dinámica de funcionamiento de los cambios aprobados, con el fin de realizar las correcciones necesarias.

Desde el punto de vista emocional, este es un momento que requiere un fuerte apoyo para alentar a los miembros de la organización a construir un nuevo significado compartido con respecto a la propuesta de cambio, así como ayudarlos a identificar y asimilar sus nuevos roles.

Por otra parte, se deben realizar las acciones necesarias para el desarrollo de los nuevos requerimientos de competencias y crear espacios para atender las preocupaciones y sentimientos con respecto al cambio.

Fase de evaluación

La fase de evaluación tiene como fin valorar el impacto del cambio sobre el desempeño organizacional, pero es también, un momento de aprendizaje. En primer lugar, porque un proceso de cambio pone de relieve cómo es realmente la organización, cuáles son sus fortalezas y debilidades, cómo podría proyectarse hacia el futuro. Además, porque las experiencias de cambio son momentos únicos para experimentar nuevos conceptos y herramientas y aprender sobre la dinámica de las organizaciones.

La necesidad de cambio se vuelve en ocasiones tan apremiante que se obvia su valoración desde una perspectiva ética. Desafortunadamente, de igual manera que unos se resisten al cambio por intereses personales, otros los promueven por las mismas razones. Por otra parte, los procesos de cambio resultan a veces tan tortuosos que los contendientes introducen tácticas manipuladoras para reforzar su visión de lo correcto.

El líder, como agente de cambio, opera siempre en el presente, La decisión de cómo actuar y cuándo, está siempre en el presente. La implicación de esta lógica es que un agente de cambio actuando como líder sólo tiene control sobre los medios. Un líder no tiene control sobre los resultados pues el resultado está en el futuro.

El debate no es nuevo y la pregunta sigue vigente: ¿el fin justifica los medios?

Conclusiones

La Dirección por Objetivos en las IES propone al igual que la Planificación Estratégica, elevar la eficiencia y eficacia de los resultados a través de los procesos, personas, recursos y sistemas. El centro de atención son los resultados que se pretenden alcanzar en un

horizonte de tiempo determinado, los mismos que forman parte del Plan Estratégico o de desarrollo institucional. Es importante como se manifiesta a lo largo del estudio, que sea cual fuere el enfoque que se pretende aplicar para generar cambios en las organizaciones, jamás podrán prescindir del talento humano y de procesos bien planificados y ejecutados con decisión y colaboración de todos los miembros, tanto a nivel de organizaciones como de instituciones educativas.

Bibliografía

- Álvarez, C., & Sierra, V. (1997). *La Universidad. Sus procesos y su evaluación institucional*. Biblioteca Sede Universitaria. Pinar del Río, 21. Pedagogía Universitaria.
- Arrachavaleta, G. N. (2006). Tendencias internacionales de la Educación Superior. *VIII Taller Internacional "La Educación Superior y sus Perspectivas"*.
- Bolman, L. G. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Borja, G., & Ángel, M. (2000). *Efectos del conocimiento y la similitud entre alternativas sobre las estrategias y la calidad de la decisión en el consumidor: Un enfoque de proceso*. La Mancha: Ediciones de la Universidad de Castilla.
- Coombs, P. H. (1986). *La crisis mundial de la educación: Perspectivas actuales*. Madrid: Santillana.
- Drucker, P. F. (1964). *Management Controls: New Directions in Basic Research*, New York: McGraw-Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: HaperCollins.
- Kanter, R. M. (1984). Managing transitions in organizational culture: The case of participative management at Honeywell.
- Kotter, J. (1995). *Liderando El Cambio: Por Qué Los Esfuerzos De Transformación Fracasas*. Harvard Business Review.
- Kozman, A., Stones, M. J., & Stone, S. (1997). Los enfoques de top-down y bottom-up del bienestar subjetivo. *Psychosocial Intervention*, 6(1), 77-90.
- León, A. M., Rivera, D. N., & Nariño, A. H. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eidos*.
- Lewin, K. (1941). *Atmosfera social y cambio*.
- Longo, F. (1997). *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público* (Vol. Vol. 102). Grupo Planeta (GBS).

- Menguzzato, M. (1989). *Dirección Estratégica en el Marco Económico Actual*. Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A., & de Velasco, J. A. P. F. (2007). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). En busca de la excelencia. En T. J. Peters, Dirección de Marketing.
- Tristá Pérez, B. (1998). El enfoque de paradigmas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 2, 3-19.
- Wons, E. (1995). *Organizational Change*.