

CONCEPCIÓN DIDÁCTICA PARA LA SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS EN CONTENIDOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

CONCEPCIÓN DIDÁCTICA PARA LA SUPERACIÓN DE DIRECTIVOS EN GESTIÓN DEL CAMBIO

AUTORES: Luis Carlos Fernández Cobas¹Juan Carlos Mayo Alegre ²Yicel Romero Quevedo³DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: luisfc@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 26 - 12 - 2016

Fecha de aceptación: 22 - 03 - 2016

RESUMEN

La superación de los directivos reviste gran importancia en el empeño de forjar una intencionalidad transformadora con visión hacia el presente y futuro de las organizaciones. Para contribuir a este propósito, en el artículo se presenta una concepción didáctica para la superación de directivos en contenidos asociados a la gestión del cambio organizacional. El cumplimiento de este objetivo requirió el empleo de métodos de los niveles empírico y teórico que permitieron fundamentar la gestión del cambio organizacional como contenido trascendente en superación de directivos, así como diseñar la referida concepción didáctica. Los criterios emitidos por los especialistas consultados posibilitan valorar de modo positivo la pertinencia de la concepción didáctica elaborada para la mejora en el desempeño de los directivos para garantizar una adecuada respuesta a las transformaciones del entorno.

PALABRAS CLAVE: superación de directivos; gestión del cambio; cambio organizacional.

TEACHING DESIGN FOR OVERCOMING MANAGERS IN CONTENT MANAGEMENT ORGANIZATIONAL CHANGE

¹ Doctor en Ciencias de la Educación y Profesor Titular. Se desempeña como profesor investigador del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. Ha dirigido proyectos e investigaciones relacionadas con la gestión universitaria; las relaciones interinstitucionales y la gestión de marketing. Es autor de publicaciones en revistas de impacto en las temáticas referidas a la determinación de necesidades de aprendizaje de los cuadros y las relaciones de dirección en el contexto educacional. Ha tutorado tesis de maestría relacionadas con la gestión de marketing en las organizaciones empresariales. Es integrante del claustro de los programas académicos Maestría en Dirección y Maestría en Administración de Negocios; ambos de la Universidad de Las Tunas.

² Máster en Administración de Negocios y Profesor Auxiliar. Se desempeña como profesor investigador del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. Dirige proyectos de investigación relacionados con la gestión de la calidad en las organizaciones prestadoras de servicios. Es autor de publicaciones en revistas de impacto en las temáticas referidas a la gestión de marketing y gestión de la calidad. Es coordinador académico de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad de Las Tunas. E-mail: jcarlos@ult.edu.cu

³ Máster en dirección e Ingeniera Industrial. Se desempeña como funcionaria en la Dirección de Recursos Humanos en la Dirección Provincial de Salud Pública en Las Tunas. Ha realizado investigaciones sobre la preparación y superación de cuadros y reservas en el sector de la Salud Pública cubano y sobre la gestión del cambio organizacional como contenido de la preparación y superación de cuadros y sus reservas.

ABSTRACT

Overcoming managers of great importance in the effort to forge a transformative intentionality forward to the present and future of organizations. To contribute to this purpose, article a didactic concept for overcoming managers in content associated with managing organizational change occurs. The fulfillment of this goal required the use of methods of empirical and theoretical levels that allowed support the management of organizational change and overcoming transcendent content management, and design the aforementioned didactic concept. The criteria issued by the experts consulted enable positively assess the relevance of the didactic concept developed for improving the performance of managers to ensure an adequate response to changes in the environment.

KEYWORDS: Overcoming managers; change management; organizational change.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben evolucionar sistemáticamente para asumir una continua adaptación y renovación en el contexto en que se desenvuelven, con la intención de liderar el desarrollo organizacional, en el cual los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas tienen una influencia significativa. Lo anterior orienta a concebir al factor humano como el más trascendente activo para lograr el éxito.

En las actuales circunstancias de transformaciones estratégicas en la sociedad cubana, uno de los elementos a tener en cuenta en la superación los directivos lo constituye la gestión del cambio organizacional. Pues el desempeño de los directivos debe constituirse en liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de aquellos que involucren la organización y la orienten hacia el éxito.

En la actualización del modelo económico y social cubano, la gestión del cambio organizacional constituye una actividad estratégica, llamada a garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los productos y servicios que se ofertan a la población y el rediseño de las políticas vigentes. En tal sentido el desempeño de los directivos es determinante en la proyección al futuro de la economía nacional.

El enfoque multidisciplinario que requieren los directivos para su desempeño profesional y el carácter especializado de sus funciones y atribuciones, argumentan la necesidad de atender de modo prioritario, en su proceso de formación, la superación en contenidos inherentes a la gestión del cambio organizacional.

La superación de directivos en contenidos inherentes a la gestión del cambio organizacional se constituye en una necesidad, debido fundamentalmente a:

- Los requerimientos actuales de la actualización del modelo económico y social cubano, que argumentan la necesidad de un directivo que constituya

modelo para la sociedad y articule coherentemente el cumplimiento de sus funciones con la autoridad basada fundamentalmente en su estilo y liderazgo.

- El imperativo de que los directivos sean portadores de herramientas conceptuales, procedimentales y actitudinales para dirigir sus organizaciones y poder enfrentar los desafíos actuales en la edificación de la sociedad contemporánea.
- La exigencia de que los directivos sean poseedores de competencias que les permitan la gestión del cambio en sus organizaciones.

La literatura científica disponible profundiza en los aspectos teóricos asociados a la gestión del cambio organizacional. Sobre esta temática se han consultado los aportes de (Lewin, 1951), (Robbins, 1991), (Chiavenato, 1994), (Herrera 1997), (Senge, 2002) y (Almaguer, 2013).

Los autores anteriormente referidos profundizan en la gestión del cambio como un proceso de preparación y tiempo, dando un papel hegemónico a los líderes de la organización con una visión preactiva, tomando conciencia del papel de la innovación en el entorno cambiante y el desarrollo de tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos, lo que impulsa a diseñar estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; aunque por los objetivos que persiguen con sus investigaciones no particularizan en la superación de directivos en contenidos de gestión del cambio organizacional.

Lo anteriormente argumentado a partir de la revisión bibliográfica evidencia la necesidad de profundizar desde la ciencia en el proceso de superación de directivos en contenidos de gestión del cambio organizacional. En correspondencia con lo anterior se propone como objetivo del presente artículo: aportar una concepción didáctica para la superación de directivos en contenidos de gestión del cambio organizacional.

Para dar cumplimiento al objetivo delineado se emplearon los siguientes métodos:

- Histórico y lógico, para revelar los antecedentes generales y los rasgos evolutivos del proceso de superación de directivos.
- Analítico-sintético, para valorar los referentes consultados durante la investigación, para arribar a los criterios que constituyen fundamentos de la gestión del cambio organizacional como tema importante en la superación de directivos.
- Inductivo-deductivo, como procedimientos del pensamiento lógico permitió realizar un proceso que parte de lo particular para llegar a lo general y viceversa, el que fue utilizado a lo largo de toda la investigación.
- Encuestas y entrevistas, para conocer los criterios de los sujetos investigados acerca de la gestión del cambio organizacional.

- Criterio de especialistas, para valorar la pertinencia de la concepción didáctica elaborada.

DESARROLLO

La superación de directivos ha sido objeto de investigaciones en el ámbito nacional e internacional. Especialistas cubanos como Rodríguez Paz (1990), Columbié Santos (1999), Codina Jiménez (2002) y Almaguer Rodríguez (2002) han analizado la necesidad de perfeccionar el proceso de superación de los directivos como factor imprescindible para desarrollar las transformaciones del proceso revolucionario cubano. Por su parte Añorga Morales (2001) articula la superación en el proceso del perfeccionamiento constante de los recursos humanos, declarando vías o formas alternativas en un sistema engranado.

En ocasiones la superación es reconocida además, como capacitación, formación y desarrollo, al respecto Añorga Morales (2001) relaciona esta categoría con el propósito de actualizar y perfeccionar el desempeño profesional actual y/o perspectiva de los recursos laborales, atender insuficiencias en la formación, o completar conocimientos y habilidades no adquiridas anteriormente y necesarias para el desempeño.

Por su parte Gerabel Muñiz (2012) considera que la superación no debe estar limitada a la formación de conocimientos y teorías de la dirección educacional, nombradas específicamente en métodos, estilos y funciones, sino donde predomine el desarrollo de la conciencia y la sabiduría para el análisis, la autodeterminación, la autogestión y la auto dirección.

A partir de la sistematización teórica realizada, se considera que la superación de directivos constituye un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo para la apropiación de conocimientos básicos y de experiencias elementales necesarias para dirigir, que debe relacionarse con los objetivos estratégicos y las proyecciones de cada organismo o entidad a los efectos de mejorar la gestión. Y se concreta mediante la actualización, complementación y ampliación de los conocimientos y habilidades de dirección las que deben permitir el cambio necesario.

Respecto al cambio organizacional, según Lewin (1951) todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el punto de equilibrio es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, se puede entender el cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Autores tales como Robbins (1991), Senge (2000), Fullan (2001) y Fernández (2014) han orientado sus estudios acerca de la teoría del cambio organizacional y sostienen que constituye un proceso de preparación y tiempo, dando un papel hegemónico a los líderes de la organización, tratando este con una visión preactiva, donde la adquisición de conocimientos es imprescindible para estar a la par con el entorno para asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, tomando conciencia del papel de

la innovación en el entorno cambiante y el desarrollo de nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos, lo que impulsa a diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas.

El cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje (Robbins, 1991). También se define como un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización. Esos dos tipos fundamentales de alteraciones estructurales y de comportamiento son interdependientes y se compenentran íntimamente. (Chiavenato, 1994)

El cambio organizacional es un proceso que inicialmente se veía influenciado por fuerzas externas (entorno) que influía en las organizaciones y a éstas se le agregaban las fuerzas internas de la organización y en conjunto influenciaban a las personas a cambiar o a desarrollar un proceso de cambio, por lo que modelos de Lewin (1951) y Senge (2000) centran su atención en la variable humana, en el comportamiento humano y el manejo de la resistencia. El modelo de Fullan (2001) particularmente ofrece una perspectiva del aprendizaje dentro de una estructura de sistemas para incentivar el cambio.

Consecuentemente con las consideraciones teóricas asumidas se elabora una concepción didáctica para la superación de directivos en contenidos de gestión del cambio organizacional. Por concepción didáctica para la superación se asume el resultado de la elaboración teórica y metodológica y el proceso de su aplicación práctica, que comprende las acciones para el diseño y realización de la planificación, la organización, la ejecución, la regulación, el control y la evaluación del proceso encaminado al desarrollo integral de los directivos a través de la superación considerando para ello el enfoque de sistema. (Valiente, 2001)

La lógica funcional de la concepción didáctica que se propone guarda relación con las fases fundamentales del proceso formativo; en correspondencia se estructura en cuatro fases, denominadas: diagnóstico, proyección, implementación, y control y/o evaluación, a cada una de las cuales le corresponde un grupo de pasos.

Fase 1: Diagnóstico del estado de superación de los directivos en gestión del cambio organizacional.

Esta fase constituye el punto de partida de la concepción didáctica, es donde se recopilan y analizan los datos para evaluar los problemas y situaciones dados en el período a analizar. El objetivo es determinar las brechas entre el estado actual y lo que se quiere en el futuro.

Paso 1. Determinar la situación actual y proyectiva del macroentorno y el microentorno cambiante. El equipo de dirección, selecciona algunos trabajadores con vasta experiencia y en conjunto, propiciado por una tormenta de ideas se determinan:

- Principales cambios ocurridos a nivel mundial que ocasionan impactos en

la organización.

- Principales cambios ocurridos en Cuba que ocasionan impactos en la organización.
- Principales cambios proyectados en la provincia que ocasionarían impacto en la organización.

Paso 2. Diagnosticar el estado de la organización en cuanto al cambio

Partiendo de una caracterización general del proceso de cambio en la institución así como el papel que desempeñan los directivos en dicho proceso, se procede a realizar un diagnóstico para determinar los principales cambios ocurridos en la organización enfocados principalmente a determinar el estado actual, así como el pronóstico del estado deseado. Lo que permite identificar brechas existentes que afectarían el alcance de los objetivos planificados.

Paso 3. Determinar las fortalezas y debilidades de los directivos para gestionar el cambio organizacional

Se aplican instrumentos los que pueden ser diversos, dentro de los que se encuentran: la revisión de los planes de superación de los directivos; tormenta de ideas con la participación de especialistas con vasta experiencia de los procesos que se desarrollan en la institución y de los cuadros encargados de impulsar los principales procesos; revisión de las necesidades de aprendizaje identificadas en la institución.

Con estos elementos se elabora el plan de superación de los directivos, para ello determinará en conjunto con los especialistas, las que verdaderamente constituyen fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades para el proceso y así dar paso a la planificación de las actividades.

Fase 2: Proyección de acciones para la superación de los directivos en gestión del cambio organizacional

En esta fase es donde se determinan los procesos y actividades que contribuyen al alcance del estado futuro de la organización. El objetivo que se persigue es diseñar un programa, para ello se hace un análisis, el cual debe desarrollarse de forma colectiva, siempre que sea posible, para que el mismo propicie la total aceptación de los directivos.

Paso 1. Seleccionar temáticas y determinar la forma o modalidad a emplear para la superación de los directivos.

Formular los objetivos generales. Éstos deben reflejar las necesidades de superación detectadas en el diagnóstico. Determinación de temáticas, que respondan a las funciones y transformaciones del directivo a superar y la organización respectivamente y se determinará apoyado principalmente en las necesidades reales de la organización.

La forma o modalidad se determinará en correspondencia con las necesidades identificadas en el diagnóstico individual del estado de superación de los

directivos y según las características del grupo. La forma o modalidad a emplear para la superación profesional en este caso serán la autopreparación, el curso, el taller, la rotación y el entrenamiento en el puesto de trabajo.

El curso posibilita la formación básica y especializada de los directivos; incluye a la organización de un conjunto de contenidos que abordan resultados de investigación relevantes o asuntos trascendentes con el propósito de complementar o actualizar los conocimientos de los profesionales que los reciben.

El entrenamiento posibilita la formación básica y especializada de los directivos, particularmente en la adquisición de habilidades y destrezas y en la asimilación e introducción de nuevos procedimientos y tecnologías con el propósito de complementar, actualizar, perfeccionar y consolidar conocimientos y habilidades prácticas.

El taller posibilita la formación básica y especializada de los directivos, particularmente apoyado en el debate lo que propicia el intercambio de ideas, opiniones, experiencias sobre problemas específicos, lo que facilita activar el pensamiento y arribar a conclusiones a partir de la experiencia de cada uno de ellos y da paso al aprendizaje común.

Paso 2. Coordinar con las partes

Ya determinado la forma o modalidad a emplear para la superación de los directivos, se coordina con las universidades u otra institución; fecha, lugar, horario y personal que se encargará de impartir los temas determinados en correspondencia con el modo de formación seleccionado.

Paso 3. Seleccionar los directivos para cada una de las formas o modalidades a emplear en la superación.

En este paso se determinará el grupo a participar en cada actividad programada para no afectar todos los directivos a la vez y para un mejor funcionamiento en la organización. La selección se realizará teniendo en cuenta: los directivos encargados de llevar a cabo los procesos principales donde están ocurriendo los cambios; los directivos con menor experiencia en los cargos; los directivos con menos actividades de superación recibidas; las reservas que se preparan para desarrollar alguno de los procesos principales; las reservas con menos actividades de superación recibidas.

Paso 4. Garantizar los aseguramientos logísticos

Ya determinada la cantidad de directivos a superar se determina y asegura el local donde se ejecutará la actividad, además de medios audiovisuales. Se puntualizan otros elementos organizativos para su aseguramiento, como el traslado de profesores y directivos a preparar, la impresión de materiales necesarios, medios de cómputo, bibliografía digital y en soporte plano, proyectores y otros materiales necesarios.

Fase 3: Implementación de acciones para la superación de los directivos en

gestión del cambio organizacional

En esta fase se lleva a la práctica lo proyectado anteriormente, es la etapa de mayores barreras debido al papel que juega el factor humano, considerado el elemento más difícil en el cambio organizacional. El objetivo es desarrollar las diferentes formas o modalidades a emplear para la superación de los directivos, o sea, el que se ha seleccionado en cada caso.

Paso 1. Desarrollar la forma o modalidad a emplear para la superación de los directivos seleccionados. Las principales formas constituyen el curso, el entrenamiento en el puesto de trabajo y el taller. Se emplearán además la auto-preparación y la rotación por el puesto de dirección para el cual se prepara como reserva.

De manera general se deben precisar los contenidos por temáticas así como la profundidad y complejidad del programa a partir de los objetivos y temas definidos en cada forma o modalidad a desarrollar. También se definirá la bibliografía, la que constituye un soporte decisivo para garantizar el éxito de la actividad, debe ser variada y actualizada. Se ha de asegurar el acceso a la bibliografía de los directivos en el proceso. Se relacionará la bibliografía básica y complementaria.

A tales efectos se recomienda consultar las normas y procedimientos para la gestión del postgrado contenidas en el anexo a la Resolución 132/04, Instrucción 001/06.

Paso 2. Valoración del proceso de desarrollo de las diferentes formas y modalidades

El desarrollo del proceso de superación debe ser valorado, en un primer momento, por un grupo de especialistas, integrados por profesores de reconocida experiencia profesional y categoría científica y docente adecuadas para avalarlo. En un segundo momento se efectúa una valoración, al concluir la forma o modalidad determinada para desarrollar el proceso por parte de los directivos. Se recomienda igualmente un tercer momento con la valoración del proceso a partir de los resultados obtenidos en el desempeño de los directivos, transcurrido el tiempo necesario para apreciar los cambios en el desempeño. Para ello es necesario diseñar y aplicar instrumentos que permitan obtener la información.

Fase 4: Control y evaluación de las acciones para la superación de los directivos en gestión del cambio organizacional

El objetivo se basa en comprobar la correcta ejecución de la concepción didáctica y verificar los resultados que se van alcanzando luego de preparar a los directivos mediante las diferentes formas y modalidades, además de aportar elementos para la mejora continua. Es donde se evalúan los resultados alcanzados en la implementación con respecto a lo diseñado, lo que contribuye a realizar pequeñas mejoras si existen diferencias en los procesos y actividades.

Paso 1. Auto-evaluación de directivos

Este constituye el proceso a través del cual las acciones concluidas, son sometidas al criterio valorativo personal de los directivos que se constituyen en objeto del proceso de formación, así como de los propios ejecutores. Para su desarrollo los directivos considerarán desde su perspectiva individual las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso de superación desarrollado, así como los efectos que el mismo logra en su formación. Similar proceso de determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se desarrolla individualmente por parte de los ejecutores de las acciones de superación.

Paso 2. Control del resultado del desarrollo de las diferentes formas y modalidades

El control se centra en hechos, procesos y resultados en ejecución o ya ejecutados y registrados y se usan para comparar resultados. La profundización en el origen de las desviaciones o brechas y el análisis de las causales que determinan que se den con regularidad determinados resultados, constituyen la principal fuente de aprendizaje organizacional.

Para el desarrollo de este paso se deben considerar principalmente los siguientes aspectos:

- Controlar los resultados de ejecución en función de lo proyectado.
- Evaluar si las acciones de mejoras permiten alcanzar el “debe ser” que se propone la institución.
- Evaluar el aseguramiento de los recursos y su interacción en el cumplimiento de las acciones de mejoras.
- Asegurar que lo real se corresponde con lo proyectado.

El control debe complementarse con una adecuada capacidad de prevención que permita alertar a la organización sobre la posible ocurrencia de riesgos y las desviaciones que estos provocarían sobre los resultados planificados.

Paso 3. Valoración del desempeño de los directivos

Es donde se valora el desempeño de los directivos mediante el cumplimiento de los indicadores del proceso, así como de los resultados del mismo, que permiten satisfacer las necesidades de los clientes y la sociedad con eficientes servicios. Se desarrolla en un mediano plazo, pues debe prever el impacto de las acciones de superación, inicialmente en los conocimientos, habilidades y valores de los directivos y con posterioridad en su desempeño directivo.

Paso 4. Valoración de las transformaciones en la organización

Las transformaciones que se realizan en la institución para mejorar el comportamiento no pueden verse directamente en las variables resultados, hay que ir a las variables que causan el comportamiento de los resultados, o sea, en las relaciones causa-efecto, en el momento de utilizar esta herramienta se tiene

que tener en cuenta que una causa no puede ser analizada sin sub-causas.

Las transformaciones en la organización se concretan en el mediano y largo plazo, primero como un proceso de adquisición individual, transferencia de los conocimientos y habilidades a la práctica directiva y la correspondiente transformación de la institución.

Además se define el sistema de evaluación y retroalimentación. Es un momento de suma importancia para comprobar la efectividad del programa a través de la retroalimentación permanente del proceso, lo que permite realizar correcciones oportunas a las limitaciones detectadas en su desarrollo. Las evaluaciones pueden ser frecuentes parciales y finales, los tipos son diversos, se recomienda la realización de talleres, seminarios, trabajos de curso, exámenes escritos, entre otras.

Luego de diseñada la concepción didáctica para la superación de directivos en gestión del cambio organizacional, el mismo fue sometido a la consideración de especialistas en consulta individual. El objetivo de la consulta a especialistas fue buscar criterios fiables, que sobre la base del análisis y la argumentación, aportasen juicios valorativos acerca de la pertinencia de la concepción didáctica propuesta.

El criterio de los especialistas consultados posibilita sostener que la aplicación de la concepción didáctica elaborada puede contribuir a perfeccionar la superación de directivos en gestión del cambio organizacional, así como en la ejecución de las transformaciones necesarias que se llevan a cabo en la actualización del modelo económico y social cubano, lo que sin dudas permitirá involucrar a todos en dicho proceso.

CONCLUSIONES

El estudio teórico realizado demostró la importancia de la gestión del cambio organizacional en la superación de directivos, constituyendo este un elemento significativo, para mejorar el desempeño de los mismos en el proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

La concepción didáctica elaborada posibilita dar respuesta a las necesidades actuales de superación en cambio organizacional a directivos y puede contribuir, desde su implementación y control, a perfeccionar el proceso directivo con énfasis en la gestión del cambio, siempre que se asuma conscientemente por la alta dirección como una necesidad actual y perspectiva.

Los criterios emitidos por los especialistas posibilitan valorar de pertinente la concepción didáctica elaborada, considerando que la aplicación del mismo contribuirá al desarrollo de la organización y del proceso de transformaciones necesarias que se lleva a cabo en la sociedad cubana.

BIBLIOGRAFÍA

- Almaguer Rodríguez, L. M. (2002). Impacto del componente dirección de la preparación y superación de cuadros y su contribución al desempeño directivo. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Retrieved from <http://www.uho.edu.cu>.
- Amorós, M. A., Rudolf Tippelt, J. (2005). Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. Capacity Building Internacional, Germany.
- Anzizu Bordine, J. (2001). Gestión del cambio en empresas españolas. Textos y casos. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Añorga Morales, J. (1998). La Educación Avanzada. Una teoría para el mejoramiento profesional humano. En Boletín Educación Avanzada. ISPEJV. La Habana.
- Bauza Vázquez, E. y Marañón Rodríguez, E. (2006). Modelo para la formación y desarrollo de la cultura organizacional en instituciones de la Educación Superior. Tesis en opción al grado científico de Doctor en ciencias pedagógicas. Las Tunas.
- Bermúdez Laguna, F., López Mesa, A. (2009). Sistema de acciones para la preparación de profesores de las escuelas ramales en Las Tunas para atender la preparación de directivos y reservas. Cuadernos de Educación y Desarrollo, Vol. 3, N° 3. 23-34.
- Carapaica, Moraes, L. M. (2014). Cómo gerenciar el cambio organizacional. Retrieved from: <http://gerenciaycambio.americas.tripod.com/gerencia>.
- Casanova Morales, F. (2005). Un modelo para la preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el contexto de la universalización de la Educación Superior. Folletos Gerenciales. Año IX No. 2, 22-29.
- Chiavenato, I. (1994). Introducción a la teoría general de la administración. Brasil: Editora Ltda.
- Codina Jiménez, A. (2002). Cambios en el entorno de las empresas en Cuba (1959-2000) Ciudad de la Habana Folletos Gerenciales, Año VI, Número 3, 5-18.
- Columbié Santos, M. (1999). Momentos significativos de la preparación y la superación de los cuadros en cuba a partir del triunfo de la revolución. Ciudad de La Habana Folletos Gerenciales, Año V, Número 2, 10-21.
- Fernández González, J. (2014). Arquitectura del Cambio Organizacional. Retrieved from: <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/es/>
- Fullan Michael, M. (2001). Implementing Change at the Building level. Toronto Canadá.
- Gerabel Muñiz, A. (2012). Reflexiones pedagógicas en torno a una estrategia de preparación y superación para los directores de la Educación Técnica y Profesional. Cuadernos de Educación y Desarrollo, Vol. 4, N° 2. 19-30.
- Lewin, K. (1951). La teoría del campo en la ciencia social. Barcelona: Paidós.
- Ochoa Diez, I. (2007). Procedimiento para el diagnóstico del proceso de cambio como base para el desarrollo organizacional en la UEN Ofimática Copextel Las Tunas. Tesis en Opción al Título Académico de Master en Dirección. Las Tunas.
- Ochoa Ochoa, D. (2009). Sistema de acciones para la preparación político-ideológica de profesores de las escuelas ramales en Las Tunas. Tesis en Opción al Título Académico de Máster en Dirección. Universidad de Las Tunas.

Partido Comunista de Cuba, (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: Editora Política.

Robbins, S. (1991). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 6 ed. San Diego: Prentice-Hall hispanoamericana, S.A.

Rodríguez Paz, F. (1990). Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Senge, P. (2000). La danza del cambio. Ed. Norma.

Valiente Sandó, P. (2001). Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas.