

ENFOQUES GERENCIALES MODERNOS: UN PARADIGMA EMERGENTE IMPULSOR DEL CAMBIO EN ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA.

Geovanni Urdaneta
geovaur@hotmail.com
Milton Morales

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín

RESUMEN

El ambiente de organizaciones educativas actuales ha presentado cambios significativos de orden social, político, económico, cultural y tecnológico, provocados por el proceso de globalización y el surgimiento de paradigmas emergentes que demandan optar por una nueva manera de ver al mundo para enfrentar con eficiencia y efectividad las exigencias del mercado laboral. De allí la inquietud de emprender el presente estudio con la finalidad de determinar el grado de aplicabilidad de los enfoques gerenciales modernos (EGM) como paradigmas emergentes en el proceso de cambio de las universidades privadas del municipio Maracaibo-Estado Zulia. Los procesos metodológicos empleados son de tipo descriptivo con un diseño de investigación de campo, no experimental, transeccional. Los resultados evidencian que el Mejoramiento Continuo de los Procesos es el EGM más utilizado por la muestra objeto de estudio; pero a pesar de los esfuerzos realizados para su aplicación, existen algunos aspectos institucionales que debilitan significativamente la incidencia de su efectividad. Se concluye que para la aplicación efectiva de estos enfoques, deben definirse lineamientos estratégicos enmarcados en un contexto democrático-participativo, partiendo del análisis de los factores facilitadores y obstaculizadores, donde se oriente el cambio hacia la optimización de la educación universitaria.

Palabras clave: Enfoques gerenciales modernos, cambio organizacional, universidades, gerencia.

INTRODUCCIÓN

A inicios del siglo XXI la tendencia hacia la globalización de los mercados tiene implicancias importantes para la formación de ventajas competitivas sostenibles. En consecuencia, las organizaciones sociales están inmersas en nuevas reglas de juego que develan una acelerada transformación en los ámbitos económicos, políticos, tecnológicos, sociales, científicos y gerenciales.

Este urgido proceso de cambio organizacional, cada día demanda más la intervención de personas con altos niveles de conocimiento, habilidades y

destrezas específicas en determinadas áreas, así como la implantación de enfoques gerenciales modernos asumidos como paradigmas emergentes, con la finalidad de garantizar la calidad de servicio acorde a las expectativas requeridas por los agentes involucrados en los distintos procesos gerenciales, como un aporte innovador dentro de las sociedades modernas.

En tal sentido, toda organización inteligente quiere estar inserta en estos procesos de cambio que se generan en su entorno. En el caso venezolano, las Universidades Privadas no escapan a estas tendencias y presiones derivadas principalmente de una política presupuestaria deficiente y mal instrumentada, así como la inviabilidad del modelo universitario para reaccionar con eficiencia ante las exacciones de cambio prevalecientes a nivel mundial, nacional y regional.

Estando ya enfocados en el ámbito educativo universitario, se evidencia que los centros de educación universitaria de gestión privada han tomado el desafío de realizar reformas tendentes a su definición como organización social que contextualiza su desarrollo en el marco de las nuevas realidades, estableciendo como prioridad su reorganización académica-administrativa como parte de un proceso de evaluación institucional, que fundamenta las respuestas a las demandas actuales (Ministerio Popular para la Educación Universitaria, 2010).

El reto de transformar a las Universidades Privadas del estado Zulia, es lo que hoy ha hecho posible la organización de tareas en procesos coherentes integrados, lo cual exige una revisión de los sistemas administrativos, dentro de los cuales es fundamental la fusión de unidades administrativas y académicas, así como los esfuerzos de automatización. Esto puede contribuir a incrementar la eficacia, la eficiencia y productividad del individuo y por ende de la organización.

Dado el interés en el abordaje teórico sobre la variable objeto de estudio, se centra la presente investigación en determinar el grado de aplicabilidad de los Enfoques Gerenciales Modernos (EGM) como paradigmas que emergen en la dinámica de los cambios vivenciados en la gestión administrativa de las universidades privadas del municipio autónomo Maracaibo del estado Zulia.

Como secuencia operativa de la instigación se describe la situación problema objeto de estudio, discusión de los resultados obtenidos a través de la recolección de datos, para formular como cierre las conclusiones pertinentes.

1. Nuevo paradigma y la gerencia en universidades privadas.

Las brechas sociales, económicas y culturales, producto de las inquietudes históricamente acumuladas, los desequilibrios ambientales y territoriales, los desafíos políticos, éticos y morales, así como también el compromiso de impulsar las políticas públicas y privadas en materia de educación superior para avanzar en el proceso de transformación con criterios de calidad, equidad y pertinencia social, que impone el desarrollo humano del Estado, en tanto expresión originaria y constituyente de la voluntad del colectivo nacional, es lo que hoy ha hecho posible la búsqueda en las universidades privadas de nuevos mecanismos gerenciales y oportunidades de servicio, provocando formas inesperadas de competencia que obligan a los gerentes de estas organizaciones sociales a analizar su accionar.

En este análisis las organizaciones se encuentran con nuevos parámetros y/o lineamientos lo que exige su adaptabilidad para sobrevivir a esta nueva perspectiva que trae consigo la gestión de un paradigma emergente, principalmente porque los cambios rompen con los conceptos, usos y costumbres, no permitiendo el tiempo suficiente para la adaptación a las nuevas situaciones; e indicando que la crisis no es pasajera, por el contrario, forma parte de nuevos tiempos. (Stewart, 2005:79)

La velocidad en la generación de los cambios que se están presentando, pudieran provocar variedad de competencias y mercados impredecibles, pero al mismo tiempo generarían oportunidades para aquellas organizaciones que desarrollen ventajas competitivas sostenibles; es decir, para aquellas que desarrollen la habilidad especial de sobrepasar el rendimiento de sus competidores. (Álvarez de Mon et al, 2002)

Ante el surgimiento de esta nueva forma de intervenir la realidad organizacional y de vincularse con el contexto inmediato, el conocimiento debe ser productivo, debe generar herramientas para la competitividad, por lo que el

desarrollo del capital intelectual, entendido éste como todo el inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como tecnología, información y habilidades desarrolladas por el personal (Koulopoulos y Frappaolo, 2001:5), pase a convertirse en la base la estrategia organizacional y la información en insumo básico, permitiendo la generación y transmisión de conocimiento. Desde esta perspectiva, se asume una vigilancia constante y estimula la modificación e innovación permanente, a una velocidad que por lo menos, de acuerdo a los criterios de los autores precitados, “le sigue el paso a la dinámica del mercado cambiante”.

Lo anteriormente expuesto, explica la razón del por qué el vocablo gerencia ha tomado gran relevancia en la contemporaneidad, convirtiéndose en el núcleo para que las organizaciones alcancen sus objetivos al lograr una mayor eficiencia y efectividad. En el caso específico de las universidades privadas, se ha asumido una gestión humanista fundamentada en el aprovechamiento integral de toda la capacidad y potencial de sus participantes en el proceso gerencial, lo cual brinda la satisfacción de desarrollar sus tareas en total libertad, armonía, espontaneidad y consenso en pro de garantizar un servicio de calidad y competitividad.

En tal sentido, Robbins y Coulter (2008), plantea que la gerencia orienta los procesos a la búsqueda de la eficiencia organizativa, es decir, los procesos administrativos deben transformarse y tomar características que permitan no sólo obtener los fines, sino resultados favorables.

Ishikawa (2002), expresa que gerenciar es informar o transmitir a las personas lo que deben hacer; entrenarlas o instruir las sobre la mejor forma de hacer las cosas, propiciando la libertad de acción para que revisen constantemente su asignación de responsabilidad y midan sus resultados. Con base a ese accionar, se busca compensar el buen desempeño, así como realizar los ajustes requeridos para mejorar los resultados, de tal manera que se gesten nuevas formas de ejecutar las acciones y de vincularse con el entorno.

En las universidades objeto de estudio: Universidad Rafael Belloso Chacín, Universidad Cecilio Acosta y Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Todas de

dependencia privada, según observaciones de los investigadores no escapan a estas tendencias y presiones que definen la necesidad de transformación estructural para responder al proceso social que demanda nuevos compromisos y soluciones, en las cuales confluyen una compleja red de intereses y retos que las inducen a dar respuestas concretas a la sociedad actual, debido principalmente a que el escenario mundial está dominado por la sociedad del conocimiento y la educación como factor fundamental en el proceso del desarrollo de los pueblos y se convierte en uno de los factores más importantes que inciden en el perfil productivo de las naciones (Davenport y Prusak, 2001).

Se desea destacar que las universidades fundan su valor institucional en el hecho que son organizaciones donde se conjuga la transmisión de la cultura, la generación de conocimiento y la formación de profesionales cualitativa y cuantitativamente preparados para impulsar el desarrollo del país.

A pesar de los intentos de solución hechos por los entes privados en materia de gerencia educacional, se evidencia de acuerdo a lo planteado por Méndez (2006) que las universidades ve nezolanas adolecen de una práctica gerencial en apoyo a las actividades de docencia, investigación y extensión, razón por la cual existe un desarrollo desarticulado, sin dirección que les permita prepararse para nuevas exigencias.

Reafirmando lo anterior Lombardi (2010), expone que los modelos tradicionales de administración seguidos por las instituciones universitarias presentan deficiencias para adaptarse a los escenarios altamente competitivos, turbulentos y cambiantes, por lo que requieren con apremio evolucionar a niveles más dinámicos y flexibles de asimilar los innovadores entornos organizacionales y hacerlas más competitivas.

No obstante, las universidades privadas objeto de estudio según diagnóstico aplicada por los investigadores, requieren desplegar una ardua actividad investigativa, docente y de extensión, como reflejo del rol que han de cumplir en las distintas etapas de la vida nacional, la cual será medida no sólo con el

contingente de estudiante que egresan cada año de sus recintos, sino a través del aporte científico, tecnológico, cultural, deportivo y económico.

A partir de este rol, la comunidad, el Estado y el sector productivo se acercan a estas universidades, acompañados de nuevas exigencias que de alguna manera desestabilizan la forma cómo tradicionalmente han venido funcionando, pero que las inducen a buscar cambios institucionales importantes, incluyendo la necesidad de planificación y dirección estratégica de todas sus actividades sobre bases más acorde a sus necesidades.

Este desafío de transformar a las universidades privadas ha demandado modelar esquemas organizacionales que coadyuven a coordinar las tareas en procesos coherentes integrados generando conocimientos innovadores; situación que exige una revisión de los sistemas administrativos, dentro de los cuales la gestión integrada- participativa sea fundamental, así como el uso inteligente de ésta, con el propósito de incrementar los niveles de productividad de quienes laboran y estudian en dichos centros educativos. Es aquí donde cobra importancia la gerencia en las actividades de las Instituciones de Educación Superior ya que de allí surge la planificación, el estilo de organización, la dirección que indicará el rumbo a seguir, la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y la retroalimentación necesaria para consolidar, redimensionar y hacer los ajustes.

De igual manera, Lombardi (2010) expresa que la nueva realidad del país y por ende las instituciones universitarias privadas, requieren de la precisión en las ideas y de la capacidad de liderazgo para generar confianza en la comunidad universitaria, dando cumplimiento a uno de los principios de la educación superior: Estar al servicio de la nación a través de la generación de conocimiento y formación permanente constituyendo estos un bien social común (Anteproyecto de Ley de Educación Superior. Febrero 2004)

Sin embargo, sostiene el autor antes citado, que a pesar de todos los intentos de solución, hoy por hoy persisten ciertas debilidades vislumbradas en la filosofía de las instituciones privadas universitarias, donde se evidencia:

(a) Visión fragmentada de las instituciones; (b) Desvinculación entre la alta gerencia y los niveles operativos; (c) Desvinculación entre las funciones básicas de las instituciones; (d) Toma de decisiones sin el soporte de sistemas de información gerencial; (c) Nula uniformidad de criterios para definir aquellas instancias, que de acuerdo a un nivel, categoría y complejidad sean dueñas de procesos y que por ser unidades estratégicas para alcanzar la misión de estas instituciones, deberían estar reflejadas en el organigrama central, como bloque fundamental en su conformación corporativa; (d) Se refleja un conjunto de unidades organizativas desarticuladas, lo cual podría estar favoreciendo la fragmentación la sub optimización y la falta de cooperación. Tal situación pudiera reforzar la acción individualista, desintegradora y funcionalista que entorpece el cumplimiento de la misión institucional (p. 115).

Estas debilidades parecen evidenciar la ineffectividad en el desarrollo de la gestión en el área administrativa que le da soporte a las funciones básicas de las universidades objeto de estudio.

En contraposición al panorama infuncional antes planteado, el Ministerio del Poder popular para la Educación Universitaria (julio, 2012) a través del Viceministerio de Política Académicas propone unos criterios estratégicos para el óptimo funcionamiento de Instituciones de educación universitaria, conducentes a lograr un alto grado de agilidad, flexibilidad, creatividad y rapidez en las respuestas, que permitan enfrentar asertivamente las exigencias actuales, a través de las siguientes líneas estratégicas:

- Adaptar nuevas tendencias organizacionales y gerenciales.
- Reorientar el sistema organizativo de la institución.
- Implementar un proceso de evaluación institucional continuo.
- Desarrollar la capacidad gerencial de cuadros directivos.
- Consolidar una cultura de planificación y evaluación.

De esta manera se pretende introducir cambios en la cultura organizacional, como nuevas formas de trabajar y comprometerse, simplificar procesos,

acrecentar y optimizar el uso de los recursos, definir diseños organizacionales flexibles y articulados con la academia, así como mejorar la capacidad gerencial en función de un nuevo paradigma de liderazgo.

Ante ello, Chiavenato, (2010) expresa que la política administrativa debe orientarse a darle mayor competitividad a las distintas áreas del manejo administrativo, aplicando una gerencia integral que sustituya la actual estructura organizativa funcional por una centrada en procesos, mucho más sencilla y dinámica, acorde con una filosofía de gestión y lineamientos estratégicos claramente formulados, sobre la base de una evaluación integral en la cual se precise la vigencia de la unidad, la necesidad de transformarla o fusionarla con otra dependencia, y los cambios que haya de efectuarse para lograr una mayor eficiencia.

No obstante, debido al hecho inminente de la necesidad de transformación, se debe tomar en consideración que la gerencia es el canal que permite a las organizaciones en este caso a las Instituciones privadas de Educación Superior decidir el direccionamiento de las mismas, en correspondencia con su misión y visión, y que desde el punto de vista operativo, son los EGM las herramientas mediante las cuales se pueden alcanzar.

Es en ese momento donde la revisión permanente de los enfoques gerenciales ofrecen a las organizaciones un cambio mediante un compromiso genuino, con confianza para una transformación radical, dado que es por medio de los EGM como se identifican las fortalezas, debilidades, se establecen las prioridades, se designan los planes, se administran los recursos de manera eficiente, se coordinan, ejecutan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, se formulan y evalúan proyectos. Los EGM evitan duplicar los esfuerzos y trabajos con el mismo fin. (David, 2006:19).

Así mismo, la gerencia que quiere ser efectiva, eficiente y crear ventajas competitivas debe seleccionar EGM más adecuados para tal fin y que han sido utilizados por organizaciones exitosas a nivel mundial. Entre esos enfoques

incluyen básicamente: la Planificación estratégica, El Mejoramiento Continuo de Procesos y la Reingeniería.

Ante esta realidad, cabe preguntarse: ¿Cuáles son los enfoques de gerenciales modernos aplicados en los procesos de optimización de cambio en las universidades privadas?, ¿Qué factores han favorecido u obstaculizado la aplicación de los EGM en las instituciones objeto de estudio?

2. Metodología

La investigación es de carácter descriptiva-documental, caracterizada por la aplicación de un diseño de campo, no experimental transversal. Para ello se seleccionó una población censal, ya que sus características definitorias involucran a quince (15) directores responsables de las dependencias: Dirección de Administración, Dirección de servicios generales, Dirección de Informática y comunicación, Dirección de infraestructura y Dirección general de planificación universitaria, quienes a través de un cuestionario estructurado expresaron su opinión acerca de la variable objeto de estudio; este instrumento fue validado y sometido a confiabilidad, según los requerimientos metodológicos del caso.

3. Hallazgos del estudio

Los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos, develaron los siguientes resultados:

Atendiendo a la identificación de las principales técnicas gerenciales utilizadas en la gestión administrativa de las Universidades Privadas del Municipio Maracaibo, se evidenció en el análisis de los datos que existen intentos pertinentes de poner en práctica enfoques gerenciales modernos conducentes a optimizar la eficiencia y efectividad de las dependencias centrales.

En cuanto a la caracterización de los enfoques gerenciales aplicados en los centros universitarios objeto de estudio, el Mejoramiento continuo de Procesos: Calidad Total es el enfoque más utilizado, seguido de la Planificación Estratégica, mientras que la Reingeniería se ubicó en los niveles más bajos de aplicación. Así mismo la Calidad Total y la Planificación Estratégica son consideradas como de mayor éxito para la gestión, debido principalmente a la experiencia práctica en el

cargo, la efectiva comunicación entre el personal, dominio de la teoría gerencial y manejo adecuado de los empleados.

En lo que se refiere a las primordiales áreas de acción de los directores encuestados afirman dirigir los EGM al área técnica, administrativa y gerencial en un 70%. Y asocian la aplicación de los mismos con los objetivos de hacer más eficiente la dependencia que dirigen, alcanzar mejores desempeños y estimular la participación del personal en la mejora de procesos de la dependencia (82%).

Aunado a lo antes expuesto, la muestra de directores manifiesta la existencia de factores interinstitucionales, facilitadores u obstaculizadores para la aplicación de los enfoques referidos; mencionando como factores facilitadores la experiencia del personal administrativo que labora en cada una de las dependencias universitarias, y el manejo de reuniones técnicas. Entre los factores obstaculizadores se precisaron la normativa universitaria y las decisiones improvisadas, en primera instancia; seguido por el exceso de controles en la gestión.

En ese sentido, llama la atención de los investigadores el hallazgo de que para los gerentes haya un peso mayor en los factores obstaculizadores, que los facilitadores en la aplicación de los enfoques, haciendo evidente la necesidad de evolucionar hacia niveles más dinámicos y flexibles, para así asimilar nuevos retos y realidades a las que se enfrentan las universidades de gestión privada.

Estos hallazgos apoyan la teoría de Armstrong (2004) quien señala que los enfoques gerenciales modernos son garantes de la eficiencia y efectividad de los procesos. Estos en determinados casos se complementan, por lo cual la aplicación de uno de ellos no excluye la participación del otro. Por el contrario, contrastan con lo expuesto por Saurman y Nash (2001) quienes afirman que los EGM aplicado al contexto de las organizaciones no son apropiados para las Instituciones de Educación Universitaria, indicando que cualquier extrapolación de los EGM tomados de la industria y trasladado a la Gerencia de Educación Universitaria, serán imposible porque mucho de los procesos inhiben la iniciativa y la innovación.

Con relación a la Planificación Estratégica como enfoque gerencial, se obtuvo que este enfoque se aplica en las dependencias de todas las universidades seleccionadas como muestra del presente estudio, para dar direccionalidad a la gestión y establecer los objetivos a largo plazo, asegurando la viabilidad de las metas organizacionales.

Los directores encuestados afirman estar de acuerdo con la aplicación de esta herramienta gerencial, de manera sistemática y organizada, pero manifiestan requerimientos institucionales como la inserción de la Planificación Estratégica en la filosofía de la gestión universitaria y obtener un mayor acercamiento con los usuarios de las dependencias dentro de las universidades de gestión privada, además de la revisión de la normativa universitaria y la socialización de talleres y/o cursos sobre la materia.

Los aspectos de gestión favorecidos con la aplicación de la Planificación Estratégica, se ubican en la formulación de misión – visión de las dependencias, el establecimiento de políticas y objetivos, así como su consecución son los aspectos más favorables; al mismo tiempo admiten que con la aplicación de esta técnica no han conseguido un mayor presupuesto para las dependencias ni creación de estímulos e incentivos al personal; pero a pesar de esto ostentan los encuestados que el mejoramiento de sus dependencias, el logro de los objetivos a largo plazo y una mayor credibilidad en la información suministrada por las mismas, serían los beneficios asociados a la aplicación sistemática y organizada de la Planificación Estratégica como EGM.

Los resultados obtenidos apoyan lo expresado por autores como Steiner (2006) al definirla como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones o instituciones para lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios y para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

Los Hallazgos de la dimensión, sobre los aspectos generales referidos a la aplicación del enfoque Mejoramiento Continuo de Procesos de Gestión: Calidad

Total, se pudo constatar que la Calidad Total, ha sido la más utilizada en las dependencias de administración de las Universidades Privadas seleccionadas como unidades de análisis del presente estudio.

Entre los logros obtenidos de su aplicación de este enfoque se precisaron, el trabajo unificado del personal, mejoras en la productividad de las dependencias y mejoras en el control y evaluación de desempeño. Estos hallazgos apuntalan hacia los postulados teóricos expuestos por Ishikawa (2002) cuando plantea que la calidad es la creación continua de valor para el cliente mediante el desarrollo de habilidades de su personal y mejorar continuamente los productos y servicios.

En el aspecto referente a los procesos y servicios asociados con la ejecución de la Calidad Total de una forma sistemática y organizada, evidencia las repuestas de los directores encuestados, focalizadas hacia el trabajo mancomunado en equipo, descripción y asignación de cargos e identificación de necesidades de capacitación. Estos resultados convergen con lo expuesto por el autor precitado, al señalar que la calidad empieza y termina con la educación, por lo que sería necesaria la estructuración de un plan que identifique las necesidades de capacitación.

En cuanto a los aspectos generales de la aplicación de la Reingeniería se obtuvo que este enfoque es utilizado medianamente en por los directores de las dependencias encuestadas, esencialmente por apego a los procedimientos rudimentarios y al desconocimiento del significado del enfoque, sin embargo las expresiones asociadas a su aplicación son cambio mediante compromiso y adopción de nuevas ideas para el ejecución de procesos gerenciales.

Los procesos y/o actividades empleadas en la gestión administrativa de las dependencias encuestadas, manifiestan en mayor proporción la satisfacción de sus clientes y formación de equipos de trabajo; así como, la autoevaluación institucional, definición de clientes, procesos y medidas de rendimiento, análisis de flujo de trabajo. Al mismo tiempo, señalan que los procesos y/o actividades no desarrolladas son los sistemas de compensación por homologación y los planes de carrera. En contraposición a la capacitación y la información técnica como

recursos expuestos por los encuestados para la promoción de mejoras institucionales.

Estos hallazgos evidencian que este enfoque gerencial, si bien no es el más ejecutado, su aplicación está asociada con cambios mediante compromisos y adaptación de nuevas ideas que apoyan los postulados de Chiavenato (2006) con relación a la aplicabilidad de este enfoque en los cambios organizacionales en función de las necesidades detectadas para el perfeccionamiento de las tareas.

Finalmente estos resultados suministran evidencias suficientes para proponer una serie de lineamientos con el fin de promover y mejorar la aplicación de los Enfoques Gerenciales Modernos en las dependencias administrativas de las Universidades con Gestión Privada.

4. A modo de conclusión

Los resultados de esta investigación permiten afirmar que el Mejoramiento Continuo de Procesos es el enfoque gerencial moderno más utilizado al tratar de lograr los objetivos institucionales, pero a pesar de los esfuerzos realizados para su implementación, existen algunos aspectos organizacionales que debilitan significativamente la incidencia en su efectividad.

Este planteamiento evidencia que en los esfuerzos por reestructurar académico y administrativamente a las Universidades Privadas Zulianas, no deben aislarse de un organizado y sistemático proceso de gestión, por tal razón se deben definir lineamientos estratégicos enmarcados en un contexto que facilite su aplicación, partiendo del análisis de los factores facilitadores, obstaculizadores, las competencias, los requerimientos institucionales, donde se oriente el cambio hacia la personalidad de la organización para asegurar la calidad y promover la búsqueda de la excelencia con pertinencia, efectividad, eficacia y eficiencia.

Referencias bibliográficas

Álvarez de Mon y colaboradores (2002). Nuevos paradigmas del liderazgo.
México: McGrawHill.
Anteproyecto de Ley de Educación Superior (febrero de 2004) Segunda versión.
Caracas- Venezuela

- Armstrong, M. (2004) Nuevo manual de técnicas gerenciales. Colombia: Legis.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2010) Comportamiento organizacional. México: McGrawHill.
- Davenport, T. y Prusak, L.(2001) Conocimiento en acción. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- David, F. (2006) La gerencia estratégica. Colombia: Legis
- Hammer, M. y Champú, J. (2000) Reingeniería. Olvide lo que usted sabe como debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está creado! Colombia: Norma.
- Ishikawaa,K. (2002) Qué es el control total de calidad. Modalidad japonesa. Colombia: Norma S.A.
- Lombardi, A.(2010) Rol protagónico de las universidades privadas en los procesos de cambio. En Revista de Arte y Humanidades. 6 (11) 102-121. Maracaibo-Venezuela: Universidad Cecilio Acosta.
- Ministerio de Poder Popular para la Educación Universitaria (julio-2012) Criterios estratégicos para la creación y funcionamiento de Instituciones de Educación Universitaria. Separata 3. Caracas-Venezuela:mimeo
- Páez, J. (2003) Gerencia en acción. Liderazgo, comunicación y organización. México: McGrawHill.
- Robbins,S. y Coulter,M. (2008) Administración. México: Pearson.
- Saurman, K. y Nash, R. (2001) "MBO, Student Developent and Accountably, Acritical Book" En NASPA jaurnal 12 (3) 179– 189.
- Steiner,G. (2006) Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Editorial Continental S.A.
- Stewar,J. (2005) Gerencia para el cambio. Colombia: Legis