

SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS DOCENTES DEL PNF ADMINISTRACIÓN EN ALDEAS UNIVERSITARIAS VENEZOLANAS SYSTEM TRAINING FOR TEACHERS OF NFP DIRECTORS VENEZUELAN UNIVERSITY VILLAGES

Lic. Yenys Coromoto Rodríguez Golindano¹

E-mail: venyrodgo@gmail.com

MSc. José Rodrigo Ricardo²

Dr. C José Carlos Pérez González³

E-mail: jcperez@ucp.cf.rimed.cu

¹Misión Sucre. Monagas. Venezuela.

²Universidad de Holguín. Cuba.

³Universidad de Ciencias Pedagógicas "Conrado Benítez García". Cienfuegos. Cuba.

¿Cómo referenciar este artículo?

Rodríguez Golindano, Y. C., Rodrigo Ricardo, J., & Pérez González, J. C. (2012). Sistema de capacitación para los docentes del PNF Administración en aldeas universitarias venezolanas. *Revista Conrado* [seriada en línea], 8 (33). pp. 47-55. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/>

RESUMEN

Actualmente las organizaciones en general y las universidades en particular se mueven en un entorno altamente dinámico lo que motiva, cambios constantes en la concepción de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH). La modificación de las exigencias administrativas y legales, el fenómeno creciente de reducción de las plantillas, el aumento de la demanda de la mano de obra más calificada y motivada, y la intensificación de la competencia global son solo algunos de los factores que han contribuido a que la GRH de las empresas sea más compleja e importante para las mismas. Es por ello que esta actividad en cualquier entidad debe garantizar el incremento de sus indicadores fundamentales de impacto expresados en término de desempeño humano.

Palabras clave:

Gestión, recursos humanos, desempeño, capacitación.

ABSTRACT

At the moment the organizations in general and the universities in particular move in a highly dynamic environment what motivates, constant changes in the conception of the Management of the Human resources (GRH). The modification of the administrative and legal demands, the growing phenomenon of reduction of the insoles, the increase of the demand of the most qualified and motivated manpower, and the escalation of the global competition are only some of the factors that have contributed to that GRH of the companies is more complex and more important for the same ones. It is hence that this activity in any entity should guarantee the increment of its fundamental indicators of impact expressed in term of human acting.

Keywords:

Management, human resources, acting, qualification.

INTRODUCCION

La GRH cada vez es más reconocida por la literatura especializada como uno de los aspectos de mayor importancia en cualquier organización, pues trata sobre la administración del recurso más importante del proceso de producción y prestación de servicios: “el hombre”.

En la actualidad cuando las universidades en Venezuela inmersas en el proceso de cambio que origina la Revolución Bolivariana asumen la tarea de formar a los profesionales del futuro para el desarrollo sostenible de la economía nacional en particular y la sociedad en general, se observan deficiencias en el proceso de formación de estas como son:

- ✚ Los objetivos del Programa Nacional de Formación en Administración (PNFA) se cumplen en un 80% en las aldeas universitarias.
- ✚ Se evidencia un 35% de insatisfacciones de los estudiantes del PNFA con el proceso docente-educativo que está teniendo lugar en las Aldeas Universitarias.
- ✚ Un 10% de los estudiantes son aplazados en la entrega de certificaciones por no vencer los contenidos docentes del programa del PNFA.
- ✚ A nuestro juicio las principales causas que originan estas insuficiencias están dadas por:
 - ✚ Poco tiempo de desarrollo del programa en las localidades (Municipalización).
 - ✚ Baja vinculación de la impartición teórica con los casos prácticos.
 - ✚ Pobre preparación y desempeño de los docentes del PNF Administración por la no existencia de un sistema de capacitación de los docentes que trabajan en el programa, muchos de los cuales aún y cuando tienen preparación profesional en Administración al ser graduados de esta especialidad, no poseen el componente docente que les permita concebir metodológicamente el sistema de clases que debe abordar en el PNFA.
 - ✚ Interrupciones del proceso docente-educativo.
 - ✚ Bajo cumplimiento del calendario docente.
 - ✚ Inadecuada preparación de los estudiantes de años precedentes.

Para el desarrollo del trabajo se recurrió a la utilización de diferentes métodos de investigación teóricos, empíricos y estadísticos.

DESARROLLO

Desde la época de la revolución industrial, la administración científica de Taylor hasta la actualidad, han transitado por diversos enfoques, los que se han utilizados para la formación en las organizaciones, en correspondencia con las exigencias del desarrollo económico social y las condiciones histórico-concretas de cada etapa o período.

A continuación se describe sucintamente los aportes y limitaciones de los autores que han abordado la temática objeto de estudio.

1. Hinrich (1976), esboza un modelo sistémico de la capacitación y el desarrollo que presenta relaciones continuas y cíclicas. Las fases que propone incluyen los objetivos, métodos, programas y evaluación de la capacitación, que están interrelacionadas y deben seguir un orden lógico y secuencial para que las actividades educativas tengan éxito. Aún cuando enfoca la formación de manera sistémica posee limitaciones, debido a que propone el desarrollo del proceso formativo sobre la base de necesidades individuales a corto plazo, no incluye el enfoque de competencias, ni aborda la necesidad del aprendizaje organizacional. Además, centra la evaluación en la satisfacción y el aprendizaje logrado.

2. Werther & Davis (1991), plantean cuatro etapas en la preparación del programa de capacitación y desarrollo que se inicia con la evaluación de necesidades (diagnóstico), luego precisan los objetivos de capacitación y desarrollo definiéndose los contenidos del programas y principios pedagógicos en el aprendizaje se establece el programa real a partir del cual se obtienen resultados en cuanto a aptitudes, conocimientos y habilidades y finalmente se realiza la evaluación que retroalimenta al punto de partida. En este enfoque se visualiza la formación a largo plazo para el personal directivo, sin embargo para los empleados se le imprime un carácter más operativo; aunque plantean que en ocasiones es difícil la diferenciación. Tampoco incluye de forma total el enfoque de competencias y enfatiza en el aprendizaje organizacional. No ofrece como evaluar integralmente el proceso formativo.
3. Harper & Lynch (1992), dan un enfoque sistemático al proceso de formación, establecen cuatro etapas interrelacionadas entre sí: inventario de necesidades de formación; plan de programas De formación; ejecución de la formación y evaluación de los resultados. Reconocen el carácter estratégico de este proceso y abordan la necesidad de la formación de los individuos a todos los niveles, sin embargo no enfatizan en el aprendizaje organizacional ni en el enfoque de competencias. Plantean la necesidad de la evaluación pero no ofrecen un sistema integrado para llevarla a cabo.
4. Flores & Larrea (1996), proponen un modelo educativo de capacitación que abarca cinco etapas: dirección de las necesidades, definición de objetivos, elaboración y coordinación de programas y ejecución de programas y evaluaciones. Es positivo el énfasis que se hacen en la primera etapa por constituir esta un punto de partida, de la calidad y previsión de esa fase dependen en alto grado los resultados que se obtengan. Establecen que la formación debe ser enfocada a largo plazo y que debe llegar a todo el personal de la organización, pero no abordan integralmente el enfoque de competencias, ni el aprendizaje organizacional. Incluyen la evaluación como una etapa importante del proceso formativo, aunque no facilitan un conjunto de indicadores que permitan la realización de esta fase con carácter integral.
5. Sistema integrado de GRH para unidades básicas de producción cooperativa cañeras de la provincia Pinar del Río (Alfonso, 1999). Está integrado por varios subsistemas y entre ellos el de aprovisionamiento y desarrollo de RR. HH., aborda la formación a largo plazo como un elemento clave para el funcionamiento del sistema y enfatiza en los planes de carrera. Establece que la formación abarca todos los niveles en el orden individual, desde los altos ejecutivos hasta los socios, sin embargo no profundiza en el aprendizaje organizacional, ni se sustenta en el enfoque de competencias. Aborda la evaluación de la formación dentro del subsistema de auditoría, se evalúa la formación en función del cumplimiento de cursos y actividades de formación dentro de la organización esencialmente y no se realiza una evaluación integral de sus resultados.
6. Tecnología para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería aplicado a empresas industriales cubanas (Rodríguez, 1999). Permite a la organización, partiendo de las estrategias, perfeccionar los procesos que afectan la eficiencia, eficacia y competitividad utilizando la **formación** como vía práctica para aprovechar las ventajas de la combinación de herramientas participativas y de ingeniería. Incluye la formación individual a todos los niveles y

fomenta el desarrollo de las competencias que se logran con la implementación cíclica de la “escalera formativa” propuesta; lo que conduce a crear una organización que aprende. La evaluación de la formación en términos generales se concibe en forma integral, vinculándose a las etapas de implantación y evaluación de la implantación, lo que permite valorar los efectos de la aplicación de lo aprendido y su impacto en los resultados.

7. Sin embargo, esta tecnología no está dirigida a la formación, sino al perfeccionamiento empresarial, utilizando la formación como una herramienta de trabajo, ello incide en que aunque la tecnología posee carácter estratégico, en la formación en sí predomina la filosofía de aprender para trabajar, con un horizonte temporal a corto y mediano plazo. Ello evidencia la necesidad de profundizar en la gestión del propio proceso formativo, enfatizando en la etapa de planeación, para potenciar la formación como clave estratégica en las organizaciones. Además esta tecnología fue aplicada a empresas industriales y la concepción de la formación en empresas de servicio, como lo es el hotel, posee especificidades propias.
8. Marrero Fornaris (2002), la tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras propuesta por esta autora se caracteriza por partir de tres premisas para desarrollar la formación: disposición de todos el personal directivo a concebir la formación como una variable estratégica esencial para el logro de la eficacia, eficiencia y competitividad; la creación de un equipo de trabajo para la gestión de la formación y la existencia de una definición de la estrategia y objetivos de la instalación, así como su derivación a cada una de las áreas. Para luego ejecutar cuatro fases fundamentales: diagnóstico de la formación, planificación de la formación, organización y ejecución de la formación y evaluación y seguimiento de la formación. Cada una de estas actividades se desarrolla basada en el enfoque de competencias aunque no se profundiza lo suficiente en la determinación de las mismas y en consecuencia el desarrollo de las distintas actividades se ve limitado. Por otra parte la tecnología si bien presenta como ventaja estar concebida para las condiciones de operaciones hoteleras se dirige en lo fundamental hacia los trabajadores y no hacia los dirigentes.
9. Sánchez Rodríguez (2007), propone una tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades de interfase de Holguín, en esta se profundiza bastante en el proceso de definición de las competencias y en las actividades de formación de las mismas y aunque cubre las restantes actividades de la gestión de los recursos humanos no lo hace con el mismo nivel de detalle que logra en el proceso de formación, su limitante fundamental radica en no estar concebido para las condiciones de explotación hoteleras.

Existen un conjunto de resoluciones que en Cuba regulan la actividad de formación de los recursos humanos entre los que se encuentran:

1. Resolución No. 4248/1985 del antiguo Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (CETSS, 1985) sobre lineamientos metodológicos y normas organizativas y salariales para la capacitación técnica de los trabajadores. Esta resolución establece las normas que regulan la formación profesional de los trabajadores en empresas y unidades presupuestadas. Define las tareas necesarias para lograr la capacitación con un horizonte temporal a corto y mediano plazo y se centra en la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas (saber y saber hacer), por lo que no se sustenta en el enfoque de competencias, ni fomenta el aprendizaje

organizacional. La evaluación de la formación incluye la comprobación de los conocimientos adquiridos y parcialmente la aplicación de lo aprendido en el puesto; sin llegar a valorar su efecto en los resultados por lo que adolece de un carácter integral.

2. Resolución 21/1999 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS, 1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Tiene como objetivo establecer las normas que regulan la capacitación profesional de la fuerza de trabajo acorde a los principios y disposiciones establecidas para la aplicación de la política laboral y salarial en el Perfeccionamiento Empresarial. Establece los modos de formación y emite las orientaciones para la detección de necesidades formativas y elaboración del plan anual de formación, con un horizonte a corto y mediano plazo. Incluye el enfoque de las competencias, definiendo la competencia laboral como el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo (MTSS, 1999). Este reglamento refiere la evaluación de las competencias laborales y manifiesta la necesidad de realizar la evaluación sin embargo no profundiza en este proceso de evaluación, que adolece de un carácter integral al no valorar en su totalidad los efectos de la formación. No fomenta el enfoque de las organizaciones que aprenden.

En general, al analizar las etapas del proceso de formación en estos enfoques se considera positivo el carácter sistémico o interrelación entre las etapas propuestas, así como la detección de necesidades formativas como fase inicial en la mayoría de los enfoques estudiados, ya que al definirse correctamente dichas necesidades, la inversión en formación se hace sobre una base objetiva, elemento esencial para lograr resultados satisfactorios.

Las necesidades organizacionales se asocian a problemas u oportunidades de las instalaciones hoteleras, las funcionales están relacionadas con las tareas del puesto y las individuales se refieren a otras carencias, expectativas y necesidades de desarrollo de la persona (Marrero Fornaris, 2002). La integración adecuada de estos tres niveles determina las necesidades formativas reales, que deben responder a la estrategia y objetivos de la instalación.

En los enfoques analizados no se integran en su totalidad las tendencias analizadas, se observan limitaciones asociadas al horizonte temporal con que abordan la formación al no considerar su carácter estratégico, así como su alcance pues aunque muchos enfatizan en que debe abarcar hasta los trabajadores, además del personal directivo y técnico, no abordan el aprendizaje organizacional como un elemento clave, ni el enfoque de competencias.

También existen limitaciones en cuanto a la integralidad de la evaluación de la formación, así como el carácter general que tienen las etapas del proceso formativo en la mayoría de estos enfoques, donde no se establece como proceder, lo que indica la necesidad de una concepción en este sentido, que ofrezca el know-how para cada etapa e integre las tendencias analizadas.

En síntesis existen insuficiencias en la gestión estratégica y táctica del proceso formativo en los enfoques analizados, que afectan la adecuada formación individual y organizacional y por tanto sus resultados.

Las universidades: Concepto y evolución, principales procesos

El pasado de las universidades se remonta a Grecia, donde la Academia de Platón y el Liceo de Aristóteles fueron escuelas avanzadas de filosofía. En el siglo IV a.c. Atenas atrajo a muchos estudiantes, entre los que se contaron más tarde estadistas y escritores como Julio César, Cicerón, Augusto y Horacio.

Picón Medina (1994), plantea que el origen de lo que hoy se conoce como Universidad se remonta al siglo XII. La mayoría de los autores coinciden en señalar que ella nace en Bolonia, en el año 1150, los jóvenes con cierto poder económico, se reúnen y contratan profesores para aprender con ellos, en consecuencia los estudiantes poseían todo el poder universitario.

La iglesia adopta este modelo de organización y promueve la fundación de la Universidad de París, en el mismo año. En esta la autoridad es ejercida por los profesores. En Inglaterra aparece la Universidad de Oxford, 1168 y Cambridge 1224 siguiendo el modelo Parisino. En 1215 se funda en España la Universidad de Salamanca. En el siglo XIII, las universidades se multiplicaron rápidamente, en 1300 ya existían en Europa 23 universidades, para 1529 eran 80.

En el siglo XVI la Universidad comienza a ser trasplantada fuera de Europa, en todas estas Universidades la misión se limitaba a la enseñanza; la primera etapa de la investigación científica se desarrolló fuera de las universidades: Francis Bacon, Descarte, Faraday, Mendel, Boyle y muchos otros científicos desarrollaron su trabajo fuera de las universidades. En el Renacimiento se dan casos aislados de profesores que comienzan a realizar una discreta actividad de investigación (Acqua-pendente, Vesalio y Galileo) en la Universidad de Papua, pero en general el ambiente universitario no era favorable para el desarrollo de la investigación científica.

La primera universidad americana se fundó en Santo Domingo en 1538, seguida por la de Lima y la de México en 1551. Ya a fines del siglo XVI muchas ciudades de la América de habla hispana poseían colegios universitarios, seminarios y universidades. Siguieron luego los privilegios universitarios para las de Quito y Santafé, en 1685 y la de Guatemala en 1687. También tuvieron universidad Charcas y Córdoba, en el Río de la Plata, durante el siglo XVII, lo mismo que San Miguel de Chile y Mérida de Yucatán (México). En el siglo XVIII, Caracas y San Felipe de Chile y Buenos Aires tuvieron su universidad.

Cuba contó con su primera Universidad desde 1728 “La Universidad de La Habana”, Autorizada por una bula del año 1721, la Universidad fue establecida por los dominicos de San Juan de Letrán. Fue secularizada y ampliada en 1842, siendo creadas posteriormente las Universidades de Las Villas, actualmente Universidad Central de las Villas “Martha Abreu” y la Universidad de Oriente. Con el triunfo de la Revolución la red de universidades se extendió paulatinamente por todo el país, iniciando por las provincias de un desarrollo en crecimiento, luego al resto de las provincias y por último a partir del año 2002 a todos los municipios del país a través del proceso de Universalización.

La incorporación de la investigación científica a la universidad se ubica históricamente en los albores del siglo XIX, con la reforma de la Universidad Alemana promovida por Guillermo Humboldt, para quien la ciencia constituía el principio fundamental de la Universidad y el profesor debía ser un cultivador de la ciencia.

A finales del siglo XX Mayor Zaragoza (1990) director de la UNESCO, se refiere a la misión de la Universidad preguntándose: ¿Para qué Universidades? A lo que responde:

- Para la formación de ciudadanos capaces de actuar eficazmente, eficientemente, en los diferentes oficios y actividades, aún en los más diversos, actuales y especializados.
- Para la formación permanente e intensiva de todos los ciudadanos que lo deseen
- Para la actualización de los conocimientos.
- Para la formación de formadores.
- Para identificar y abordar los grandes problemas nacionales.
- Para contribuir al enfoque y resolución de los grandes temas que afectan y conciernen a todo el planeta.
- Para colaborar con la industria y las empresas de servicio al progreso de la nación
- Para forjar aptitudes de comprensión y tolerancia.
- Para suministrar a los gobernantes elementos basados en el rigor científico para la toma de decisiones en materias tan importantes como el medio ambiente.
- Para fomentar la investigación científica, la innovación, la invención.
- Para la crítica objetiva.
- Para la reducción de asimetrías económicas y sociales inaceptables.
- Para la pedagogía de la paz.
- Para la búsqueda de nuevos derroteros de un futuro más iluminado.
- Universidad, en suma, para el fortalecimiento de la libertad, la dignidad y la democracia.

La evolución de las Universidades ha llevado a la interconexión de tres funciones básicas configurando en poco tiempo una organización donde se vinculan la generación, transmisión y aplicación del conocimiento, como se representa en la figura 1.

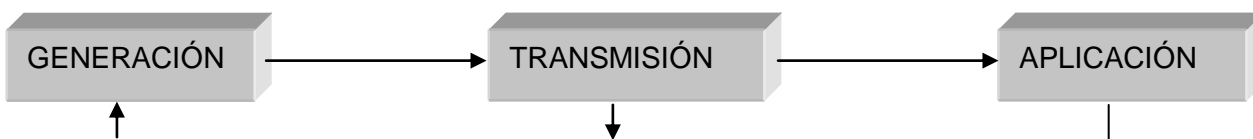


Figura 1. Interconexión de las funciones básicas de una universidad.

Estas funciones en la práctica se desarrollan a través de tres procesos claves: la investigación, la formación y la extensión. La investigación se encarga de la creación de nuevos conocimientos, la formación se despliega en dos vertientes fundamentales el pregrado encargado de transmitir los conocimientos básicos, generalmente validados y aceptados en lo relativo al ejercicio de una profesión y el postgrado orientado a comunicar conocimientos especializados y los últimos adelantos científicos que aún están en proceso de validación y generalización. La extensión es la vía mediante la cual se asegura introducir en la práctica los resultados investigativos. Lo anterior se puede representar gráficamente a través de la figura 2.



Figura 2. Relación entre las funciones y proceso claves de una universidad.

Estos procesos no son excluyentes ni separados en la prácticas se complementan y cruzan presentando una frontera difusa entre ellos, la investigación puede constituir una acción de formación y en si misma por lo general es una acción extensionista desde que se divulgan sus resultados a la sociedad o se introducen en la práctica cotidiana de esta.

Relacionados con el concepto de capacitación son empleados en la literatura y práctica organizacional múltiples definiciones con diferentes contenidos. Nosotros hemos decidido utilizar la definición formulada por Cuesta (2005), en el que se destaca, la capacitación como: un proceso que enmarca la necesidad de disponer de un diseño e implementación de dicho proceso en las organizaciones, con la determinación de necesidades y la inclusión de varios tipos de recursos para la concepción y materialización del mismo, y la necesaria cultura que debe ser adquirida por el profesional para considerarlo una herramienta básica en su desempeño y resultados individuales y organizacionales.

Los fundamentos teóricos y metodológicos de nuestra propuesta se concretizan en los siguientes aspectos:

- Orientación estratégica (como una vía o medio de respuesta a los factores claves de éxitos la organización).
- Reconocimiento de los docentes como figura central del capital humano y el logro de conocimientos y competencia como una exigencia imperiosa de los momentos actuales.
- Enfoque sistémico y de proceso (consideración de la capacitación como parte de un subsistema del sistema general de la organización y tratamiento como un proceso).
- Reconocimiento del papel educativo y de aprendizaje organizacional del proceso de capacitación.
- Comprensión de la capacitación como un elemento de materialización del diseño y el desarrollo organizacional.

Se basa en los principios que a continuación señalamos:

- Concebir las necesidades de capacitación como elemento básico, amplio e integrado en el proceso.
- Adecuación del sistema a las características funcionales y estructurales de la organización (de tipo virtual).
- Flexibilidad o adaptabilidad (posibilidad de aplicarlo en aldeas similares y con otros programas de formación).
- Consistencia lógica internas de los elementos componentes y sus relaciones entre los mismos.
- Orientación a la medición y a la evaluación de las acciones y resultados.

Constituyendo premisas o condiciones para su aplicación en primer lugar la disposición de los directivos a todos los niveles, en particular de la alta dirección, a concebir la capacitación de los docentes como una variable estratégica esencial para el logro del cumplimiento de las estrategias y objetivos organizacionales en la aldea universitaria y en

segundo lugar la existencia de indicaciones, estrategia y objetivos de capacitación para los docentes por parte de los organismos superiores para períodos determinados; siendo sus rasgos distintivos:

1. Diseño del sistema para ser implementado en condiciones de una organización virtual y con un entorno complejo, dinámico y turbulento.
2. Concepción individual de las acciones y con sentido hacia el aprendizaje organizacional.
3. Evaluación sistemática de los elementos y etapas del proceso, así como de las acciones del plan de capacitación de los docentes.

CONCLUSIONES

Sobre la base del estudio de los diferentes enfoques, sistemas, metodologías, procedimientos y experiencias prácticas de organizaciones, se diseña un sistema de capacitación para los docentes del PNFA en las aldeas universitarias en el marco de la Misión Sucre, integrado por un conjunto de elementos, fases y etapas de trabajo e interrelaciones entre sus elementos, que posibilitan el desarrollo de este proceso, al mismo tiempo constituyen parte del sistema, un conjunto de herramientas técnicamente fundamentadas; de ahí que este sistema y los elementos componentes constituyen aportes creativos y novedosos de la Tesis de Maestría de la autora principal de este artículo.

El sistema diseñado para la gestión de la capacitación de los docentes del PNFA, con sus componentes, procedimientos específicos y herramientas que complementan al mismo, le permiten a las aldeas universitarias:

Conocer parte del potencial de su capital humano, al disponer de un diagnóstico estratégico y pormenorizado sobre el estado del proceso de capacitación y su contribución al mejoramiento de la gestión organizacional y satisfacer algunos de los requerimientos de la Misión Sucre y del proceso revolucionario Bolivariano en Venezuela.

Disponer de diferentes variantes de capacitación para los docentes, lo que es una condición para el mejoramiento del nivel de competencia y desempeño y con ello las posibilidades de mejoramiento de la eficiencia y eficacia en las aldeas universitarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Bartsch, H., & Benjamin, M. (1990). *Organización científica de la dirección estatal*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- República de Cuba. Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social. (1985). Resolución No. 4248/ del antiguo Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (CETSS). La Habana, Cuba.
- República de Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1999). Resolución 21/1999 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba.
- Cuesta. (2005). Dirección. Material mimeografiado. /s.n.t/.
- Davis, W. (1991). Material mimeografiado. /s.n.t/.
- Díaz Fernández, I. (2010). *Estrategia Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Harper & Lynch. (1992). Dirección estatal (material mimeografiado).
- Machado Bermúdez, R. J. (1990). *Formación de cuadros y Dirección Científica desde el subdesarrollo*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Marrero, F. (2002). Dirección organizacional. (material mimeografiado).
- Rodríguez García, F. (1990). *Enfoques y métodos para la Capacitación a Dirigentes*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.