

LA PLANIFICACIÓN DE LA EXTENSIÓN EN LA GESTIÓN ACADÉMICA

PLANNING EXTENSION IN ACADEMIC MANAGEMENT

Mag. Brandi, Juan Pedro¹; Mag. Burguez, Isis²; Mag. Freira, Danny³; Mag. Perrone, Claudia⁴:

Resumen

La incorporación de la incertidumbre en la planificación estratégica ha mantenido a la teoría de las organizaciones en constante debate. El presente artículo plantea la reformulación efectuada por el Departamento de Ciencias de la Administración (DCA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República en su plan estratégico para la función extensión. La introducción del efecto de la incertidumbre en la planificación estratégica se efectúa utilizando como herramientas de análisis el Tablero de Alternativas y el Tablero de Proyecto (Manucci, 2020). Se trata de una investigación exploratoria, de tipo cualitativo que se propone sistematizar un proceso de reformulación de la función en entornos cada vez más demandantes. La emergencia sanitaria declarada a partir del Covid-19 es un analizador en esta dirección en tanto plantea un impacto particular en lo que refiere a la interacción con la comunidad. La planificación por escenarios, el diseño de proyectos que cambian en función del análisis del contexto introduce modalidades alternativas para la mejora de la gestión de la función en la educación superior.

Palabras clave: Extensión Universitaria; Planificación estratégica; gestión académica

Abstract

Incorporating uncertainty in strategic planning has kept the theory of organizations in constant debate. This article presents the reformulation in its strategic plan for the extension function in the Department of Administration Sciences (DCA), Faculty of Economic and Administration Sciences of the University of the Republic. The effect of uncertainty in strategic planning is introduced using the Alternatives Board and the Project Board as analysis tools (Manucci, 2020). It is an exploratory, qualitative research that aims to systematize a process of reformulation of the function in increasingly demanding environments. The health emergency declared by Covid-19 is an analyzer in this direction as it poses a particular impact on interaction with the community. Scenario planning and the design of projects that change based on the context analysis introduce alternative modalities for improving the management of higher education functions.

Keywords: University extension; Strategic planning; Academic management

¹ Universidad Nacional de La Plata, Director de Vinculación Tecnológica, Director ejecutivo de Incubadora Minerva
juanpedro.brandi@econo.unlp.edu.ar

² Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Profesora Adjunta del Departamento de Ciencias de la Administración isis.burguez@gmail.com

³ Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Profesora Agregada del Departamento de Ciencias de la Administración danny.freira@fcea.edu.uy

⁴ Universidad de la República, Dirección General de Personal, Directora General de Personal
claudia.perrone@udelar.edu.uy

Introducción

Las organizaciones de cualquier tipo se enfrentan a un mundo con demandas desafiantes y sin precedentes. Insertas en entornos BANI⁵, deben gestionar orientando a personas y recursos al logro del propósito organizacional navegando lo desconocido.

El artículo sistematiza la transformación del abordaje de la extensión universitaria en el Plan estratégico propuesto por el Departamento de Ciencias de la Administración (DCA) de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEA) de la Universidad de la República (Udelar)⁶. La pandemia obligó a esta institución de educación superior -como a sus homólogas- a redefinir las interacciones previstas en el marco de la función de extensión. En el año 2020 el DCA elaboró su plan de acción para esta función universitaria. La pandemia mostró la relevancia de incorporar la incertidumbre en la planificación estratégica. Las reflexiones elaboradas a partir de este hecho inesperado, global y puntual mejoran el posicionamiento ante futuras demandas originadas por crisis inherentes a la turbulencia de un contexto como el actual.

El Plan analizado está estructurado en cinco ejes⁷ (DCA, 2020); tiene tres orientados a desarrollar y fortalecer las funciones sustantivas del servicio: enseñanza, investigación y extensión y dos que atienden la formación de personas y el fortalecimiento de la infraestructura técnica y física. De acuerdo con lo que reportan los actores clave, fue confeccionado a partir de una numerosa serie de interacciones y una sucesión de reuniones de sistematización de resultados y jerarquización de objetivos durante el período octubre 2019 - setiembre 2020. En ese período, el relacionamiento de las instituciones de educación superior con la sociedad tuvo cambios radicales. Varios de estos cambios se instalaron como dispositivos alternativos que reducen distancias y ponen la tecnología al servicio del encuentro colectivo.

El artículo presenta en primer lugar los propósitos del Plan estratégico mencionado. Desde el punto de vista teórico, se considera la relevancia de considerar e incluir explícitamente la planificación por escenarios a la hora de mejorar las posibilidades y habilidades para hacerle frente a los entornos turbulentos en las organizaciones. En esta sección se presenta la herramienta de planificación “Tablero de Alternativas”⁸ que mejora el análisis y visualización de escenarios y el “Tablero de Proyecto”⁹. Por último,

⁵ Acrónimo de Brittle, Anxious, Non-linear e Incomprendible) que, traducida al español da cuenta de entornos frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles.

⁶ La Udelar es la institución de educación superior de Uruguay que atiende al 85% aproximadamente de la matrícula universitaria total, un entorno de 140.000 estudiantes. A su interior, la FCEA es uno de los servicios con mayor matriculación: 26000 estudiantes distribuidos en 4 carreras de grado, 3 de pregrado y 16 propuestas formativas de Posgrados y Maestrías. A nivel académico, se organiza a través de Departamentos. En la actualidad un total de 820 docentes se distribuyen entre los departamentos de Ciencias de la Administración, Contabilidad y Tributaria, Economía y Métodos Cuantitativos.

⁷ Vale la pena aclarar lo siguiente. Siguiendo el *Tablero de Proyecto* propuesto por la literatura, un proyecto cualquiera se articula a través de “ejes”, en este caso ejes productivo, cultural y de extensión. Sin embargo, no se debe confundir con el “eje” de la Planificación Estratégica elaborado por la DCA. Coinciden las denominaciones, pero connotan diversas cuestiones. A menos que se indique lo contrario, eje, hará referencia al eje del Plan Estratégico; sino nos referiremos como “eje de proyecto”

⁸ Marcelo Manucci ©2020.

⁹ Marcelo Manucci ©2020

se presentan las conclusiones derivadas de esta mejora en el proceso de planificación de la extensión en la gestión académica del departamento académico analizado.

Planificación estratégica en contextos BANI

La emergencia del Covid-19 planteó un desafío único e inesperado a toda la humanidad. Como acontecimiento alteró el conjunto de experiencias conocidas reconfigurando las proyecciones personales en múltiples planos. Lo no-lineal, incomprensible se presenta ante el sujeto generando ansiedad y sensación de fragilidad. En tanto el acontecimiento desborda la estructura de significación de los sujetos, los actores no recuerdan hechos sino elementos significativos que utilizan frente a las diversas experiencias que se le presentan en forma acelerada y muchas veces inconexa (Manucci, 2020). En las organizaciones, lo que traen los sujetos se incorpora a lo cotidiano en toda su magnitud.

La literatura de la administración ha avanzado en forma relevante el tratamiento sobre los efectos e impactos del entorno general e inmediato en las organizaciones, dando cuenta de los principales factores de este que provocan los cambios. (Burke, 2011; Contreras y Barbosa, 2013). Desde quienes conciben al cambio como un proceso gradualista de adaptación que se produce por las presiones del entorno a quienes entienden que las condiciones del contexto dan lugar a la adaptación o la desaparición de estas (Child, 1972; Hannan y Freeman, 1977, Demers, 2007).

Desde lo social y subjetivo, el conocimiento que una sociedad sea capaz de crear con relación a los determinantes de la actividad económica, demográfica y tecnológica, y la capacidad para que ese conocimiento sea aprendido por sus líderes determina el mayor o menor grado en que los cambios pueden ser sorpresivos, o planificados en las organizaciones. La información –y la capacidad de traducirla en pronósticos ajustados– afecta sin duda el proceso de toma de decisiones y desde allí, la administración de los recursos escasos y las estrategias con las que se procurará alcanzar la visión deseada.

Diagnosticar el entorno implica en primer término aceptar que para cada situación será necesario simplificar su carácter multidimensional. La simplificación de lo complejo, tiene límites a los que se debe estar atento. Definir y aislar los fenómenos del entorno que tienen impacto en la organización, es una construcción que debe ser periódicamente revisada. Entornos hostiles, abruptos, inciertos o turbulentos obligan a la Dirección a una atención mayor a los cambios en lo externo para mantener actualizada la estrategia de la empresa.

Traducido a eventos, si bien lo ocurrido en la pandemia de COVID ya se identificaba como un problema potencial en el mundo pre-COVID: el Foro Económico Mundial que se celebra anualmente en Suiza y las pandemias no estaban más encima en la lista que la preocupación por temas como la Cuarta Revolución Industrial o el cambio climático. El advenimiento a escala mundial del virus SARS-CoV-2 logró que el foco en factores de esta índole tomará mayor relevancia. La práctica de considerar eventos de esta magnitud dentro de lo posible no debe abandonarse en la gestión. Por ejemplo, con posterioridad al COVID 19, Uruguay ingresó en una de las peores sequías de la historia (Agua en Uruguay | Las razones por las que Montevideo está cerca de quedarse sin

reservas de agua (más allá de por la falta de lluvia), BBC, 13/7/2023) o experimentó uno de los primeros terremotos desde que surgió como nación (Registran terremoto hoy en Canelones: fue de una magnitud de 5,2; El Observador 12/7/2023). Cualquiera de esos eventos, al igual que el COVID exigen la reconfiguración de lo que se planifica.

Si las Instituciones de Educación Superior (IES) no están ajenas a la realidad que impone el contexto, las latinoamericanas y públicas lo están aún menos. Comprometidas en su gran mayoría con el devenir y el desarrollo de las sociedades en las que están insertas, están más comprometidas al desarrollo de vínculos de interacción creciente con la comunidad en la cual se insertan.

De acuerdo a Cano e Ingold (2020) es necesario que las Universidades Latinoamericanas, en este contexto de exacerbación de vulnerabilidades, sean capaces de articular la extensión en sus grandes vertientes.

Desde el punto de vista de la gestión académica, uno de los mayores retos que enfrentan sus administradores es la de analizar el contexto e identificar alternativas a partir de la inclusión de la incertidumbre como espacio de múltiples futuros. Se trata de poder pensar estrategias para escenarios inestables. En esta conceptualización, la incertidumbre es un estado propio del sujeto y no una propiedad del contexto (Manucci, 2020). La gestión deja de estar colocada en el “afuera”, en el control de la complejidad fáctica, para mirar lo intangible que opera en el sujeto y diagramar las formas en que las personas actuarán ante la complejidad de la trama. Se trata de situaciones en las que las personas dentro y fuera de las organizaciones recurren a los líderes en busca de información y aumenta la demanda de una comunicación eficaz de las decisiones críticas. (Sanders et al., 2020).

Los sistemas complejos y dinámicos exigen considerar para el abordaje de proyectos los aportes de la teoría de la complejidad (Manucci, 2020). Battram (2001) afirma que “la complejidad trata de la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje y la adaptación”. Si se considera la incertidumbre se promueve el desarrollo de las organizaciones en tanto cambia el alcance que se le da al análisis de la realidad “...cuando nuestra mirada se abre a un universo diferente de problemáticas, de las certezas a las probabilidades, del mecanicismo cerrado a los sistemas dinámicos” (Manucci, 2006). La gestión de proyectos debe considerar la incertidumbre, la ambigüedad y la imprevisibilidad, adoptando un enfoque que permita soluciones innovadoras.

El Tablero de Alternativas y el Tablero de Proyectos son matrices que posibilitan el análisis en la dimensión de complejidad y dinamismo que se describe. El Tablero de Alternativas abre un espacio para evaluar diferentes opciones para la toma de decisiones, lo que posibilita compararlas y evaluarlas para la toma de decisión informada. Por otro lado, el Tablero de Proyecto permite gestionar proyectos, traduciendo lo planificado en programas, actividades e indicadores, tomando en cuenta diferentes ejes de acción (productivo, cultural, de extensión). La inclusión de indicadores permite al equipo de gestión monitorear y ajustar el plan de acción.

Las organizaciones que perduran se caracterizan por buscar estrategias que permitan alinear a la organización con las exigencias del entorno, ajustar sus sistemas para ser eficientes y flexibles a las demandas de los actores, y encontrar formas de gestionar su estrategia en el entorno con éxito. En la actualidad, ese entorno se ha globalizado lo que ha tornado difícil la lucha por sobrevivir. La forma en que las organizaciones se adaptan y ajustan su oferta de modo continuo, las estrategias que diseñan para satisfacer las expectativas cambiantes y su capacidad para visualizar los escenarios en los que estarán insertos en el futuro cercano determina su permanencia.

Los directivos e integrantes deben incluir en su agenda de decisiones tópicos que no necesariamente estaban presentes inicialmente en la planificación. Cuando logran encontrar en los cambios del entorno oportunidades de crecimiento, se producen aprendizajes que dotan a la organización de mayor flexibilidad y capacidad para hacer frente a nuevos retos. Los entornos dinámicos obligan a los equipos gerenciales a estar más proclives a la búsqueda de información, análisis y proyección. Las organizaciones que logran aprender a manejarse en entornos turbulentos tienen la capacidad de sobreponerse a virajes importantes del contexto.

Sin embargo, cuando no encuentran la forma de adaptarse a los cambios en el entorno, pueden poner en riesgo su propia condición de existencia. Los entornos cambiantes requieren de esfuerzos continuos en la gestión. La actividad de planificar no es neutral a la reconfiguración de bifurcaciones que plantean los escenarios inciertos. Introducir el concepto de valor social en la gestión asociada al bienestar humano permite guiar la mirada de quienes tienen a su cargo la dirección para integrar las situaciones del contexto que afectan, desde distintas dimensiones, a quienes la integran (Seligman, 2016). La gestión académica también tiene que incorporar el nuevo enfoque de la Administración Sostenible, orientado a generar valor social, económico y ambiental. En un entorno BANI, los eventos inesperados exigen que en la relación Universidad y comunidad se gestione la “recalibración” de los abordajes en forma integral.

Metodología.

El presente trabajo, es de carácter exploratorio y cualitativo. Plantea a partir del análisis de fuentes secundarias superar la limitación de incluir en forma limitada la incertidumbre en el plan estratégico de la función extensión. Las herramientas que se aplican para el análisis son el “Tablero de Alternativas” que introduce la incertidumbre a la planificación estratégica y luego el “Tablero de Proyecto” para los aspectos prácticos vinculados a la incorporación del análisis de escenarios en la ejecución.

El abordaje efectuado permite establecer relaciones gravitantes entre los escenarios y los proyectos. Se aporta a la construcción de la función en el contexto de la educación superior en contextos como los que a menudo enfrentan las IES de Latinoamérica.

Introducir la gestión de la incertidumbre en la extensión universitaria en el DCA

El DCA de la FCEA está conformado por siete Unidades Académicas, que contribuyen con el desarrollo de carreras de pregrado, grado, posgrado y maestría, conformando un pilar fundamental en la estructura del servicio. Está integrado por 203 docentes, de los

cuales cuarenta y tres son Profesores Adjuntos, catorce son Profesores Agregados y ocho son Profesores Titulares. Hasta el año 2019 la extensión universitaria prácticamente no se desarrollaba como función sustantiva (2,5% del total de horas docentes).

El Plan estratégico del año 2020 tiene una visión de largo plazo y se plantea realizar cambios sustanciales y profundos, de manera que las actividades de enseñanza, investigación y extensión a desarrollar tengan un aporte de quienes la llevan adelante (comunidad académica), así como de los demás actores de la economía involucrados, incorporando un enfoque social de contribución al desarrollo con equidad. De acuerdo con el documento que se tuvo acceso, prevé fortalecer sus capacidades y facilitar el desarrollo de una carrera docente con aportes de investigación y fuerte vinculación con el entorno.

En forma participativa, se definieron cinco ejes estratégicos: enseñanza, investigación, extensión, fortalecimiento y desarrollo de las personas.

Si bien la extensión universitaria dentro del Plan Estratégico del Departamento se diseñó desde una mirada que supera los plazos de renovación política de la Dirección, la versión vigente al momento de la revisión no incorporaba el análisis de escenarios como instrumento de ajuste endógeno.

A través del Tablero de alternativas (Figura 1) se habilita el análisis de los factores claves, positivos y negativos, especificando los factores relevantes de la situación emergente. Se efectúa un “re-ejercicio” de la planificación estratégica del eje en cuestión por medio de una intervención dirigida a impactar la incertidumbre en la función. En tanto lo que está comprometido es la estrategia con la que se desplegarán las acciones, el ejercicio se efectúa a nivel de la Dirección Académica.

El Plan de acción que antes no incluía la asistencia directa en áreas distintas a la administración y los negocios, debe prepararse para trabajar en el campo en tareas y actividades por momentos quizás muy diferentes a las propias de la profesión. Con actividades pensadas y articuladas con otras instituciones y agentes es posible concebir una asistencia que conecte instituciones y agentes que antes no había posibilidades de acción conjunta.

En este sentido, la propuesta ajusta en un triple sentido el plan original del eje: en primer lugar, lo orienta hacia la atención de lo emergente en el marco de la pandemia. A partir de los instrumentos disponibles (Ventanilla y Centro de Emprendedurismo) los docentes buscarán, identificarán y podrán dar apoyo a las problemáticas emergentes que exige la comunidad. En segundo lugar, se trabajó en centrar en las personas el foco de la sensibilización y formación. Se trata de fortalecer sus capacidades para actuar en un contexto de demandas que interpelan la humanidad de quienes las reciben y perciben en toda su dimensión. Por último, se complementaron los indicadores previstos para recabar datos de ejecución para captar las percepciones, emociones y opiniones de manera de generar un espacio de contención y rediseño de las estrategias y tácticas para la comprensión y abordaje de la crisis. En la figura 2, se muestra el Tablero de Proyecto ajustado de acuerdo a los puntos previamente desarrollados.

Conclusiones

El Plan estratégico del DCA estaba concebido desde una perspectiva tradicional incorporando la innovación y el desarrollo de las disciplinas abarcadas, pero sin considerar la mirada desde el contexto BANI. Adicionalmente, había disminuido su potencial para brindar respuestas calificadas a empresas y emprendedores afectados por la pandemia. El eje tenía pendiente incorporar el análisis de las emociones de las personas involucradas en su ejecución con el objetivo de motivarlas y proyectarlas como agentes de transformación en el contexto de incertidumbre.

Acontecimientos del entorno, muchas veces impredecibles y poco controlables, como el Covid-19 a nivel mundial, la sequía a nivel local, han afectado y afectan la sociedad a nivel global y por múltiples vías. En Uruguay, como en gran parte del mundo, estos acontecimientos han generado un “renacer” del reconocimiento de la ciencia por parte de la ciudadanía. La universidad, como usina creadora del conocimiento científico, ha sido convocada para explicar qué nos pasa. De este modo, la planificación estratégica del DCA en su eje que lo vincula con la extensión ha sufrido un gran impacto. El renacido rol que la sociedad le otorga a la Universidad, y que ésta le confiere a la comunidad a la que pertenece, implica una bifurcación en la trayectoria que tiene la ciencia como elemento de entendimiento y solución de problemas humanos.

El contexto COVID puso de manifiesto el gran aporte y compromiso de los científicos universitarios a la comunidad toda. El DCA podría haber tenido un papel más protagónico, si sus áreas de extensión hubieran estado más desarrolladas. La adecuación efectuada considera que puede recuperar su rol protagónico en los diversos sentidos introducidos: la acción en el territorio, la reflexión en los grandes problemas de la sociedad y la sensibilización y formación de docentes y estudiantes.

Ante una situación global como la pandemia, el sistema político y la sociedad en su conjunto pusieron su atención y demandaron respuesta de las ciencias básicas y de la salud. Por lógica, los primeros esfuerzos fueron de contención de la expansión del virus mediante la contribución de médicos, virólogos, epidemiólogos y demás especialistas de dichas áreas. A pesar de que todos los actores reconocen que los efectos de la COVID 19 alcanzan también a la dimensión social, la atención y los recursos destinados a la búsqueda de soluciones de estas problemáticas fueron muy escasos, tanto económicos como en la priorización en la agenda política, desatendiendo la dimensión de la salud mental. Entendiendo que cualquier plan de acción para encontrar un nuevo orden, que no recoja la mirada desde las ciencias sociales y la cultura será, por lo menos, un plan incompleto, incluir en el Plan Estratégico del DCA posibles acciones destinadas a viabilizar respuestas en este sentido será un valor agregado.

Con la reformulación del Plan estratégico del DCA aplicando en esta instancia la metodología desarrollada por Manucci (2020) al eje mencionado, las capacidades internas del equipo docente resultan fortalecidas para actuar bajo la óptica de la imprescindible adaptación rápida a los cambios que los tiempos actuales requieren y que proponen un juego de alternativas amplias, de corta vida útil, cambios

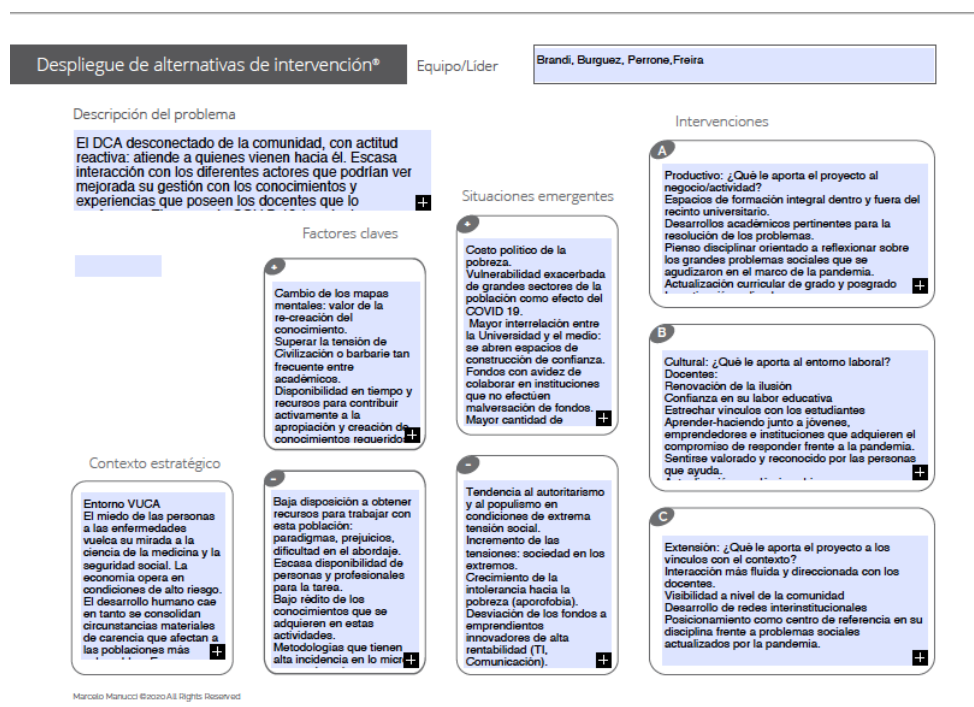
permanentes, donde el papel de los docentes juega un rol fundamental en la calidad de los servicios brindados, adaptados y actualizados a la realidad compleja e incierta.

En base a ello la formulación de un plan estratégico debe ser revisada y adaptada en forma permanente a los nuevos contextos emergentes, ya no es posible generar planes en donde se analicen los avances en forma anual, sino que la revisión de su vigencia es permanente tratando de adaptarse ágilmente y en la medida de lo posible anticiparse a los cambios.

Estar más en contacto con el medio permitirá al DCA, posicionarse como un vehículo de aplicación, difusión y acompañamiento a los distintos actores vinculados (empresas, organizaciones de la sociedad civil, gobierno y ciudadanía) en el proceso de adaptación a la incertidumbre y gestión de los riesgos que la realidad compleja nos propone.

Anexo Figuras:

Figura 1: Tablero de Alternativas. DCA y Comunidad



Elaboración propia sobre la base de Marcelo Manucci ©2020.

Figura 2: Tablero de Proyecto. Propuesta

Tablero de proyecto



Elaboración propia sobre la base de Marcelo Manucci ©2020

Bibliografía

- Barrett, L. F. (2016). The theory of constructed emotion: An active inference account of interoception and categorization. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, nsw154. <https://doi.org/10.1093/scan/nsw154>
- BBC, 13/7/2023: Agua en Uruguay: Las razones por las que Montevideo está cerca de quedarse sin reservas de agua (más allá de por la falta de lluvia). <https://www.bbc.com/mundo/articles/c4nvqjy9pywo>
- Batram, A. (2001). Navegar por la complejidad. Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión. Granica, Ediciones, S.A. <https://books.google.com.uy/books?id=LIQOiQOocXgC>
- Burke, W (2011). *Organization Change: theory and practice*. California: SAGE Publications Inc. Tercera Edición.
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. Fundación Universitaria Católica del Norte. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Child, J (1972). Organization, structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6. https://www.researchgate.net/profile/John-Child/publication/249824307_Organizational_Structure_Environment_and_Performance_The_Role_of_Strategic_Choice/links/54d0b5480cf298d656682223/Organizational-Structure-Environment-and-Performance-The-Role-of-Strategic-Choice.pdf
- DCA (2020): Plan Estratégico del Departamento de Ciencias de la Administración- <https://fcea.udelar.edu.uy/institucional-administracion/plan-estrategico.html>
- Hannan, M y Freeman, J (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 83.

- Demers, C (2007). *Organizational change Theories: a synthesis*. California. Sage Publications.
- El Observador 12/7/2023. Registran terremoto hoy en Canelones: fue de una magnitud de 5,2
<https://www.elobservador.com.uy/nota/hubo-un-terremoto-de-madrugada-en-atlantida-d-ebe-haber-sido-grande-dijo-geologa-202371272218>
- Ingold, M., & Cano, A. (2020, abril 5). La extensión universitaria en tiempos de pandemia: Lo que emerge de la emergencia. Programa Integral Metropolitano.
<https://pim.udelar.edu.uy/noticias/la-extension-universitaria-en-tiempos-de-pandemia-lo-que-emerge-de-la-emergencia/>
- Mack, O. (Ed.). (2016). *Managing in a VUCA world*. Springer.
<https://docplayer.net/54077301-Managing-in-a-vuca-world.html>
- Manucci, M. (2007). *La estrategia de los cuatro círculos, diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Grupo ed. Norma, Bogotá
- Manucci, M. (2020). *El final de las certezas y la gestión de lo desconocido*. Universidad Nacional de la Plata.
- Rivera, H. (2010, junio). MUDANÇA ESTRATÉGICA PARA AMBIENTES AGITADOS. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(No 1), 87–117.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000100006
- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckennooghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289-293. <https://doi.org/10.1177/0021886320937026>
- Schwab, K. (s. f.). *Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial*. Foro Económico Mundial. Recuperado 28 de febrero de 2021, de <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-univers-al-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Seligman, M. E. P. (2016). *Florecer*. Editorial Océano de México.
<https://books.google.com.uy/books?id=MQrNjwEACAAJ>