

LA DIRECCIÓN EDUCATIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN MEDIA SUPERIOR

EDUCATIONAL MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF WORKERS OF A SUPERIOR MEDIA INSTITUTION

Delia Arrieta Díaz

Doctora en Gobierno y Administración Pública; Profesor-Investigador de tiempo completo de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango.
darrietad@hotmail.com

Resumen

La dirección educativa es una de las funciones más complejas, ya que en ella convergen las necesidades institucionales, sociales, gubernamentales, estudiantiles, docentes y administrativos. La dirección debe dar resultados competitivos con los recursos con los que cuenta, y sostener una competitividad institucional que cumpla con los requisitos globalizantes de calidad educativa. Por estas razones y más la persona que se desempeñe en esta función debe ser muy preparada tanto en el ámbito educativo como administrativo. Este fue uno de los elementos por los cuales se efectuó el estudio de la dirección educativa desde la perspectiva de los trabajadores de una institución media superior, con el objetivo de analizar los estilos de dirección y determinar la claridad y coherencia que existe del directivo. Los resultados obtenidos con claros, existe un problema de comunicación entre la dirección y el personal. Se encontró una contradicción ya que por un lado dicen que entienden claramente las metas de la escuela y por otro dicen que las metas son poco entendibles. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, para la recolección de datos se usó la prueba EDCO, aplicándola a 51 docentes y 13 administrativos. Las instituciones educativas necesitan crear una estructura organizacional favorable para darle una ventaja competitiva, contratando personal que cubra el perfil indicado en el manual de funciones para efectos de poder conseguir los objetivos institucionales.

Palabras clave: Dirección educativa, claridad, coherencia y estilo

Abstract

Educational leadership is one of the most complex functions and converge in the institutional, social, government, students, teachers and administrative needs. Management must give competitive results with the resources it has, and sustain institutional competitiveness that meets the requirements globalizing educational quality. For these reasons and more the person who serves in this role must be well prepared both in education and administrative. This was one of the elements for which the studies was conducted educational leadership from the perspective of the employees of an institution above average, with the aim of analyzing leadership styles and determine the clarity and consistency of the management there. The results are clear; there is a communication problem between management and staff. He found a contradiction because on one hand they say that they clearly understand the goals of the school and on the other say that goals are little understandable. The

research was a quantitative approach to data collection the EDCO test was used, applying to 51 teachers and 13 administrative. Educational institutions need to create a favorable organizational structure to give you a competitive edge, hiring staff to cover the profile indicated in the manual functions for the purpose of being able to get institutional objectives.

Keywords: Educational leadership, clarity, coherence and style

Introducción

La dirección y el liderazgo son elementos indispensables en cualquier organización, ya que permiten el logro de los objetivos a través de las estrategias de una manera lógica, ordenada y conservando motivados a los colaboradores de la institución.

En las organizaciones a medida que el entorno cambia, la situación administrativa también lo hace, ya que se necesita que el todo y las partes estén correctamente sincronizados para llevar a cabo eficientemente las funciones con eficiencia, eficacia y productividad.

Para la investigación se utilizó la teoría del clima organizacional de Rensis Likert (citado por Chiavenato, 2014) denominado Sistemas de Administración, el cual estudia la conducta del líder con las variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relación personal, sistema de recompensas y sanciones.

Se manejó el enfoque cuantitativo; para la recolección de datos se usó la prueba EDCO, aplicándola a 51 docentes y 13 administrativos tanto en el turno matutino como en el vespertino

Las instituciones educativas necesitan crear una estructura organizacional favorable para darle una ventaja competitiva. Esta debe crearse combinando los factores tecnológicos y organizacionales con el aporte del trabajo humano. Situación que enfatiza el enfoque de competencia profesional, puesto que ella incluye los conocimientos habilidades y actitudes que una persona debe combinar y poner en acción en diferentes contextos laborales.

El estudio denota que existe una carencia de comunicación entre el directivo y el personal, ya que consideran que no se les da a conocer los logros de la escuela y no comprenden adecuadamente las metas establecidas, por otro lado consideran que las decisiones que toma el directivo son arbitrarias. Se encontró una contradicción ya que por un lado dicen que entienden claramente las metas de la escuela y por otro dicen que las metas son poco entendibles.

La institución educativa requiere establecer un programa de comunicación y acercamiento con el personal ya que evidentemente se encuentran desvinculados, lo que impide que la organización se desarrolle y consolide.

Aspectos teóricos

La organización tiene antecedentes desde, la época primitiva. De acuerdo a Münch y García (2006) en esta época, las personas que integraban las aldeas

o tribus tenían diferentes tareas como la caza, pesca y recolección. Los jefes tomaban decisiones de mayor importancia con una autoridad implacable. Existía la división del trabajo originada por la capacidad de sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad.

Las organizaciones pasaron por un proceso de desarrollo en el transcurso de la historia a lo cual, Chiavenato (2006) identifica cuatro etapas: a) de la naturaleza, b) del trabajo, c) del capital, d) de la organización.

La familia, la iglesia, el trabajo, las empresas son ejemplos de organizaciones; Koontz, Weihrich y Cannice, (2008 P.4) definen "Organización es un grupo de personas que trabajan juntas para crear un superávit".

La palabra organización tiene tres formas de aplicarse: a) la organización como una entidad o grupo social; b) la organización como etapa del proceso administrativo; c) la organización como estructura formal de roles y posiciones.

Münch y García (2006) mencionaron que dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en: públicas y privadas.

Las organizaciones públicas, tienen como finalidad esencial el servicio sin lucro alguno a los usuarios, que son la ciudadanía en general, algunos ejemplos son: servicios de salud, seguridad, transportes, educación. Tienen diferentes tipos de recursos como el financiero, tecnológico, material y humano. Siendo el capital humano, el activo más valioso de las organizaciones y posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades etc., mismas que lo diferencian de los demás recursos.

Teniendo la necesidad de optimizar los recursos mencionados surge la administración, para Koontz et al. (2008, p.4) "La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente"

Para poder llevar este proceso tan complejo, los directivos necesitan tener conocimientos de los grupos e individuos con los que trabajan, y así tomar medidas que no afecten los objetivos, metas y políticas de la organización.

Estos objetivos, metas y políticas entre otros, se encuentran debidamente indicados en los tipos de planes de la etapa de planeación del proceso administrativo, para Hernández (2007), dicho proceso consta de las siguientes etapas o funciones: a) planeación; b) organización; c) integración; d) dirección y e) control; por la tipología de este estudio solo se hará mención de la etapa de dirección.

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su mayor contribución a la administración.

La dirección y la gerencia son dos distintivos y sistemas complementarios de la acción y cada uno tiene su propia finalidad y actividades características. Ambas son necesarias para el éxito en un ambiente organizacional cada vez más complejo y cambiante (Kotter, 1990 citado por Madrigal 2005).

Según Chiavenato (2014), dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los gerentes, estos dirigen a los supervisores y estos dirigen a los empleados. La dirección puede darse en tres niveles diferentes: a) dirección global; b) dirección departamental; c) dirección operacional.

Münch (2013) describe que la dirección es trascendental porque: 1. Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización; 2. A través de ellas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional; 3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad; 4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control; 5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Existe un binomio indisoluble en la administración, la dirección y el liderazgo, para Jonnes y Goerge (2014), el liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización.

Respecto a los rasgos de los líderes Davis y Newstrom (2003) encontraron: los rasgos más importantes son impulso personal fuerte, el deseo de ser líderes, la integridad personal y la confianza en sí mismos. También es frecuente que sean aconsejables características como capacidad cognoscitiva (analítica) conocimiento de la organización, carisma, creatividad, flexibilidad y calidez personal.

Existen muchas teorías de liderazgo, sin embargo no son temáticas de este estudio.

La comunicación es el vínculo indisoluble que une a los directores-líderes con sus seguidores-colaboradores, por lo cual, Davis y Newstrom (2003, p.55) indican que “La comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos sentimientos y valores”. El objetivo de la comunicación es que el emisor al entablar una conversación con uno o varios receptores, comprenda el mensaje de manera clara como lo quiere el emisor. Cualquier falla en esta red de comunicación implica la alteración de la información. Koontz et al. (2008) entienden el flujo de la comunicación en la organización de siguiente manera: a) descendente; b) ascendente; c) cruzada; d) oral; e) escrita; f) no verbal

Este estudio está sustentado en la teoría de Rensis Likert, (citado por Chiavenato, 2014) que enuncia que, los supervisores con las mejores marcas de desempeño enfocan su principal atención sobre los aspectos humanos de los problemas de los subordinados y se esfuerzan por formar grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño. Likert estudió a miles de líderes y empleados de organizaciones comerciales, gubernamentales y médicas para llegar a sus conclusiones. Catalogó la dirección en 4 sistemas. Los sistemas se relacionan con cuatro variables: 1. Proceso decisorio; 2.

Sistema de comunicación; 3. Relación personal; 4. Sistema de recompensas y sanciones

Esta teoría de Rensis Likert fue aplicada en una institución educativa media superior, que conforme a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y a la información publicada en su página web, expresa lo siguiente: El Sistema Educativo Nacional se integra por tres niveles: 1. **Educación Básica:** compuesta por la educación preescolar, primaria y secundaria. 2. **Educación Media Superior:** que comprende el bachillerato o estudios equivalentes y los estudios de técnico profesional. 3. **Educación Superior:** que comprende los estudios de técnico superior o profesional asociado, de licenciatura y de posgrado, que a su vez incluye los estudios de especialización, maestría y doctorado.

Hipótesis

Para el desarrollo de esta investigación se plantearon dos hipótesis:

H1: Existe una desvinculación entre la dirección del plantel y el personal

H2: El personal desconoce los logros y objetivos establecidos por la dirección

Aspectos metodológicos

La metodología sirve para organizar el conocimiento, en cuanto a un método científico, “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea, señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado” (Hernández, Fernández & Baptista 2003 p.184)

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se utilizará es de tipo descriptivo; las variables solo se escriben y se contabilizan, se pueden establecer relación entre variables. Méndez (2006) encontró que en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Método de investigación

Se utilizará el método cuantitativo, este por la recaudación de información y el análisis de datos que se harán para contestar la pregunta de investigación formulada, asimismo se auxiliará en estadísticas para que exista confianza en la medición numérica, y así establecer con más exactitud los resultados. Además se basa en el uso de la escala de Likert. Esta escala puede medir percepciones y conductas humanas de forma cuantitativa.

Técnicas e instrumentos

“Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información” (Méndez, 2006, p. 248) En la investigación a realizar se utilizarán técnicas e instrumentos para la recolección de información como lo son: la entrevista, el cuestionario y la observación científica la cual es definida de la siguiente manera: “Percibir activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que previamente han sido definidos de interés para la investigación” (Ascary & Peña 2006, p.107). Esta técnica nos permite percibir directamente lo que nos interesa investigar sin que haya personas intermedias y la realidad se observa en el momento pudiendo apoyarse en esta técnica para algunas conclusiones previas.

Datos técnicos del instrumento

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana, de procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para contestar la prueba es de 15 minutos. Se usan ítems positivos y negativos que abordan temas similares, lo que nos permite confirmar la percepción de los sujetos cuestionados.

Características de los ítems: están redactados en forma de una afirmación o juicio que está relacionado con el tema y una escala valorativa que le permite al sujeto manifestar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Validación del instrumento, población y muestra

Para que un cuestionario sea confiable debe dar medidas confiables de manera que pueden obtenerse los mismos resultados de su múltiple aplicación en condiciones similares. “La validez puede definirse como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir” (Méndez, 2006, p. 298).

El cuestionario se aplicó a trabajadores de la ECP de la UJED. La población total del universo de trabajo fue de 53 académicos y 13 trabajadores administrativos El total del personal encuestado correspondió a 51 académicos y 13 trabajadores administrativos, siendo un 96.96% del universo total.

Para obtener los resultados de la encuesta, y para la tabulación de esta información de manera estadística, se utilizó el Software Minitab.

Para el cálculo de la confiabilidad se usó el coeficiente α de Cronbach. Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores entre 0 y 1 que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

(Hernández et al. 2003, p.354). El coeficiente α de Cronbach fue 0.8894, por lo cual se deduce que el instrumento aplicado tiene alta confiabilidad.

Resultados

Conforme a la información recolectada, y después de haber procedido a su respectivo análisis, se obtuvieron los siguientes resultados en lo concerniente a las variables sociodemográficas:

- El promedio de edad de los trabajadores académicos y administrativos encuestados es de 46 años de edad.
- De los 51 maestros encuestados el 31.37% tienen de 0 a 9 años de antigüedad, el 29.41% tienen de 10 a 19 años y el 39.22% de 20 a 28 años de antigüedad.
- Del personal encuestado, el 57.82% son mujeres, el 42.18% son hombres. De las funciones administrativas, 8 de 13 puestos administrativos están a cargo del género femenino. En la docencia colaboran 29 mujeres y 22 hombres.
- Referente al tipo de trabajador, se tiene un 20.31% de personal administrativo y el 79.69% de personal académico; de los cuales solo el 3.92% tienen una carga horaria de tiempo completo, el 5.88% tiene un medio tiempo y el 90.20% son hora semana mes

Estilo de Dirección

En la Tabla 1 se refleja que el 75% de los encuestados contestaron que “siempre” y “casi siempre” la dirección de esta institución crea una atmósfera de confianza con los compañeros de trabajo, y el 4.69% opina lo contrario.

Se observa que existen dos puntos muy relevantes, el 62.50% de los encuestados contestaron con la opción “nunca” a la pregunta los directivos son mal educados, por lo que se da credibilidad a la pregunta anterior, ya que esta se redactó de manera negativa para comprobarla.

Se denota que en cuanto al apoyo que los directivos dan a las decisiones que toman, la sumatoria de la opción “siempre” y “casi siempre” es 62.5%, por otro lado el 26.56% contestó la opción “algunas veces” lo cual refleja que casi la una tercera parte está en una posición neutra.

Se puede apreciar de manera clara que en las órdenes dictadas por la dirección el 10.94% contestó que “siempre” y “casi siempre” son arbitrarias, el 76.56% contestó que “muy pocas veces” y “nunca”.

Se indica que el 57.81% afirman con la respuesta “nunca” que la dirección desconfía de mí y de mis compañeros, por el otro extremo solo el 3.13% dice que “siempre” lo hacen.

Los estilos de dirección en una organización es un factor muy destacado para lograr que sus subordinados alcancen los objetivos de la organización. En la tabla 1 los resultados muestran que los directores crean una atmósfera de confianza con los trabajadores, dando apoyo a las decisiones que toman sin desconfiar de ellos y demostrando educación sin llegar a dictar las órdenes arbitrariamente.

Tabla 1.
Síntesis de Estilos de dirección

| Estilos de dirección | | | | | |
|---|---------|--------------|---------------|-----------------|--------|
| Pregunta | Siempre | Casi siempre | Algunas Veces | Muy pocas Veces | Nunca |
| 6.- La dirección de mi escuela crea una atmósfera de confianza con los compañeros de trabajo: | 51.56% | 23.44% | 14.06% | 6.25% | 4.69% |
| 7.- Los directivos son mal educados | 0% | 6.25% | 14.06% | 17.19% | 62.50% |
| 8.- Los directivos generalmente apoyan las decisiones que tomo: | 35.94% | 26.56% | 26.56% | 7.81% | 3.13% |
| 9.- Las órdenes dictadas por la dirección son arbitrarias: | 3.13% | 7.81% | 12.50% | 26.56% | 50% |
| 10.- La dirección desconfía de mí y mis compañeros de trabajo: | 3.13% | 4.69% | 9.38% | 25% | 57.81% |

Claridad y coherencia en la dirección

En la tabla 2 se muestra que la mayoría de los encuestados con un 65.63% expresaron con la opción “siempre” a la pregunta: entiendo de manera clara las metas de la escuela y la minoría con un 1.56% a la opción “nunca”

A la pregunta: ¿Conozco bien como la escuela está logrando sus metas? El 81.26% es la sumatoria de quien contesto “siempre” y “casi siempre” mientras el 4.69% contesto “muy pocas veces”.

Se observa que el 14.07% contestaron la opción “siempre” y “casi siempre” a la negación, algunas tareas asignadas tienen poca relación con las metas y el 62.5% contestaron “muy pocas veces” y “nunca”. Es llamativo como el 23.44% percibe que solo “algunas veces” las tareas se relacionan con las metas de la escuela.

El 17.19% contesto “siempre” a la pregunta: los directivos no dan a conocer los logros de la escuela, y el 23.44% contesto “nunca”. Es importante observar que más del 50% opinen que “casi siempre” “algunas veces”, y “muy pocas veces” se den a conocer los logros de la escuela.

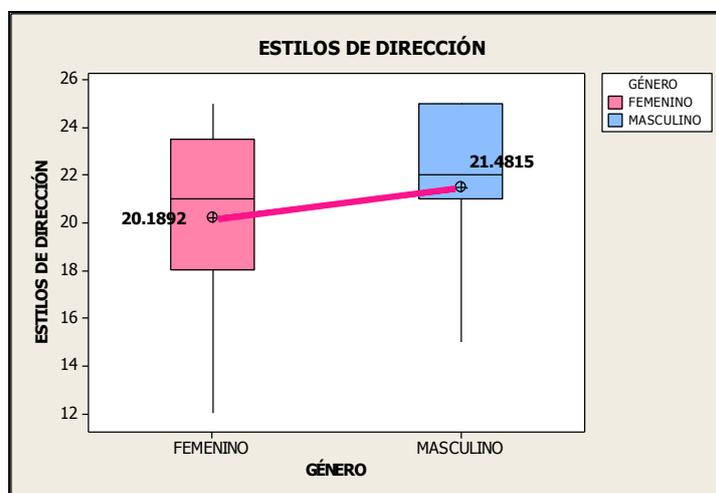
A la negación las metas de la escuela son poco entendibles el 73.44% es la sumatoria de los que contestaron la opción “muy pocas veces” y “nunca” y el 9.38% contesto “siempre” y “casi siempre”.

En la organización un factor importante es la claridad y coherencia en la dirección la cual refleja el logro de objetivos, la comunicación necesaria para que la organización funcione de manera óptima. En la tabla 2 se detalla lo siguiente: se entiende de manera clara las metas de la escuela; el cómo se logran y por qué las tareas asignadas tienen relación con ellas. Así mismo los directivos dan a conocer los logros de la escuela.

Tabla 2.
Síntesis de Claridad y coherencia en la dirección

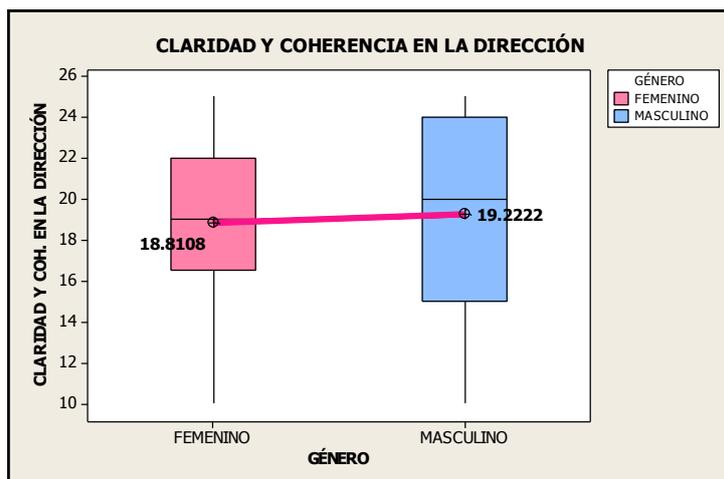
| Claridad y coherencia en la dirección | | | | | |
|---|---------|--------------|---------------|-----------------|--------|
| Pregunta | Siempre | Casi siempre | Algunas Veces | Muy pocas Veces | Nunca |
| 31.- Entiendo de manera clara las metas de la escuela: | 65.63% | 21.88% | 7.81% | 3.13% | 1.56% |
| 32.- Conozco bien cómo la escuela está logrando sus metas: | 59.38% | 21.88% | 14.06% | 4.69% | 0% |
| 33.- Algunas tareas asignadas tienen poca relación con las metas: | 4.69% | 9.38% | 23.44% | 32.81% | 29.69% |
| 34.- Los directivos no dan a conocer los logros de la escuela: | 17.19% | 14.06% | 21.88% | 23.44% | 23.44% |
| 35.- Las metas de la escuela son poco entendibles: | 4.69% | 4.69% | 17.19% | 28.13% | 45.31% |

En cuanto a las respuestas por género se encontró que: en el estilo de dirección se tienen más puntuación por el personal masculino con 21.48 contra 20.18.



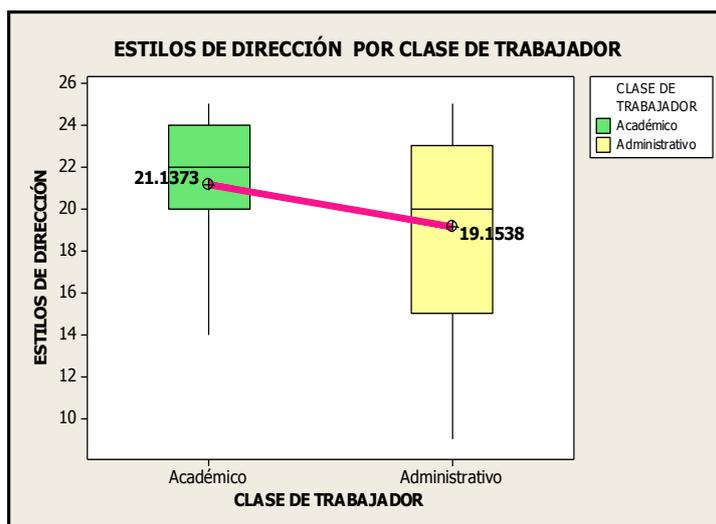
Gráfica 1 Estilos de dirección por género

En la claridad y coherencia en la dirección se muestra ligeramente mejor la puntuación obtenida por el sexo masculino con 19.22 contra 18.81 del femenino.



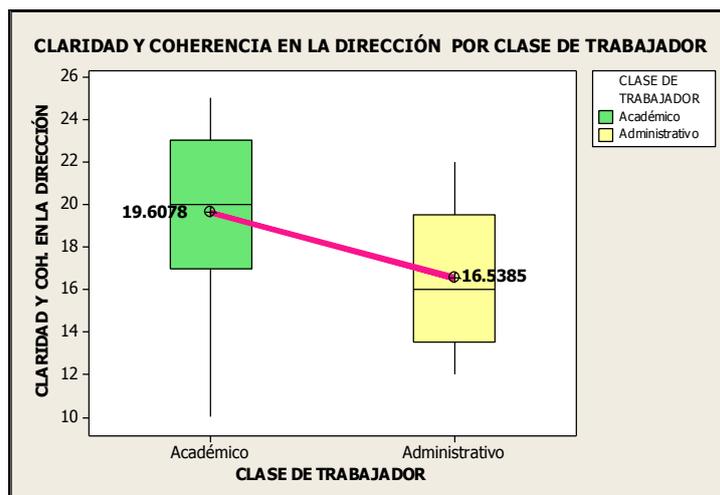
Gráfica 2 Claridad y coherencia en la dirección por género

Como se puede observar, existe una diferencia ligera en las puntuaciones entre la medida de estilos de dirección por parte del personal académico 21.13 respecto al administrativo 19.15



Gráfica 3 Estilos de dirección por clase de trabajador

Como se puede observar existe una diferencia importante en las puntuaciones en cuanto a la claridad y coherencia en la dirección por parte del personal académico 19.60 respecto al administrativo 16.53



Gráfica 4 Claridad y coherencia en la dirección por clase de trabajador

Conclusiones

Conforme al análisis de resultados de la investigación planteada, se llegó a las siguientes conclusiones:

En el apartado de estilos de dirección, se encontró que la dirección crea una atmósfera de confianza entre los compañeros, los directivos se catalogan como educados y que regularmente apoyan las decisiones que toman los trabajadores; mencionan el 50% que las órdenes que dicta la dirección nunca son arbitrarias, lo que indica que para los otros 50% sí son arbitrarias. La mayoría considera que la dirección confía en los compañeros de trabajo.

En cuanto a la claridad y coherencia en la dirección, en este aspecto se observa que la mayoría entiende las metas de la escuela, que conocen bien los procedimientos para la obtención de los logros.

Consideran que las tareas asignadas tienen poca relación con las metas, que los directivos pocas veces dan a conocer los logros obtenidos por la escuela y que las metas de la institución son pocas veces entendibles.

Con lo anteriormente expuesto, se puede contestar las hipótesis formuladas:

H1: Existe una desvinculación entre la dirección del plantel y el personal

Esta hipótesis se considera verdadera ya que efectivamente existe una desvinculación entre la dirección y el personal académico y administrativo, ya que a pesar de que el personal considera que hay un ambiente de confianza y los directivos son educados, consideran que las órdenes son arbitrarias.

H2: El personal desconoce los logros y objetivos establecidos por la dirección

Esta hipótesis también es verdadera ya que el personal desconoce los logros y los objetivos establecidos por la dirección en la institución y las metas son poco entendibles.

Con la respuesta a las hipótesis es evidente que el problema de la institución educativa se encuentra en la comunicación con el personal, ya que es necesario que se les informe las actividades, objetivos, estrategias y acciones que se tengan planteadas para el desarrollo institucional.

Referencias

- ANUIES (2013). Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Recuperada de http://www.anui.es/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/2/2.html
- Ascary, Á. y Peña, J. A. (2006). *Aprendiendo y Aplicando La Investigación*. México Editorial Trillas
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* 7ª Edición. Editorial Mc Graw Hill
- Davis, K y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* 11ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A De C.V.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Hernández, S. (2007). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, Editorial Mc Graw Hill
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*, Editorial Mc Graw Hill
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice. M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*, 11ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo enseñanza y aprendizaje*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana
- Méndez, C. E. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, Bogotá, Editorial Limusa.
- Münch, L. (2013). *Liderazgo y Dirección*. México: Editorial Trillas
- Münch, L. y García, J. G. (2006). *Fundamentos de administración* 7ª Edición. México: Trillas.