



Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo Costa Oriental del Lago



mpacto *Científico*

Universidad del Zulia

Diciembre 2019
Vol. 14 N° 2

ppi 201502ZU4641
Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042
ISSN Electrónico: 2542-3207

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 14. N°2. Diciembre 2019. pp. 346-356

Guía técnica del director como supervisor para dinamizar el desarrollo organizacional en el sistema de educación básica

Sana Hanna, Malena Soto, Ciro Carrero, Greddy Torcates

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt

sana_rosa@hotmail.com

Resumen

El objetivo de la investigación fue diseñar una guía técnica para dinamizar el desarrollo organizacional en el Sistema de Educación Básica, bajo la línea de investigación Innovaciones Educativas y Estudios Estratégicos, fundamentada en las teorías Cuervo (2014); Chiavenato (2009); Alles (2007); De Faria (2006); entre otros. El tipo de investigación fue proyectiva, el diseño no experimental, de campo y transeccional; la población la conformaron 16 directivos y 282 docentes. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario de respuestas cerradas dicotómicas, con 39 ítems que sólo presentaba dos opciones de respuesta (sí o no), el cual fue validado por 05 expertos y se le aplicó, una prueba piloto a 20 individuos, obteniendo como resultado 0.96 para el coeficiente de Kuder y Richardson, con lo que se comprobó la muy alta confiabilidad del mismo. Los resultados demostraron las visiones opuestas de ambos estratos con respecto a las dimensiones abordadas, generando la necesidad de diseñar la guía técnica, que tiene como objetivo proponer al personal directivo elementos técnicos y metodológicos que les permitan dinamizar el desarrollo organizacional y solucionar dificultades que traen consigo los cambios.

Palabras clave: guía Técnica, desarrollo organizacional, cambios.

Technical guide of the director as supervisor to dynamize organizational development in the basic education system

Abstract

The objective of the research was to design a technical guide to boost organizational development in the Basic Education System, under the line of research Educational Innovations and Strategic Studies, based on theories Cuervo (2014); Chiavenato (2009); Alles (2007); De Faria (2006); among others. The type of research was projective, non-experimental, field and transectional design; The population was made up of 16 managers and 282 teachers. The instrument that was used was a dichotomous closed questionnaire, with 39 items that only presented two response options (yes or no), which was validated by 05 experts and a pilot test was applied to 20 individuals, obtaining as result 0.96 for the Kuder and Richardson coefficient, which proved its very high reliability. The results demonstrated the opposite visions of both strata with respect to the dimensions addressed, generating the need to design the technical guide, which aims to propose to the management staff technical and methodological elements that allow them to boost organizational development and solve difficulties that entail the changes.

Keywords: Technical guide, organizational development, changes.

Introducción

El director como supervisor educativo, es quién está llamado a promover el cambio constante y la estabilidad de las organizaciones en búsqueda de la excelencia, tal y como explica Chiavenato (2009: 23): “El agente de cambio debe maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el efecto de las fuerzas negativas para llevar a cabo con eficacia el proceso de cambio”. En las escuelas y liceo el director debe fungir como el principal agente de cambio y para generar un impacto positivo en la organización debe hacer uso de los recursos, talentos, valores, habilidades y capacidades que demuestren los subordinados o socios de la empresa o escuela, en este caso. Y es una de las debilidades de la supervisión educativa a nivel nacional y regional.

En el municipio Cabimas del estado Zulia, se encuentran tres Instituciones Educativas, que tienen en su estructura los tres subniveles de la Educación Básica en Venezuela, a saber: Inicial, Primaria y Media General, (U.E. Heberto Quintero, U.E. Pedro Julio Maninat y U.E. Andrés Eloy Blanco). En cuanto a sus problemas, según información recopilada en conversaciones informales con algunos docentes que allí laboran se pueden destacar los siguientes: al manejar una matrícula

estudiantil y docente elevada, la información muchas veces no llega de manera clara y oportuna y los mecanismos que se han activado para evitarlo tal vez terminan siendo insuficientemente efectivos, lo que posiblemente termina afectando el clima laboral y dificultando la resolución de conflictos, la sensibilización del personal ante los cambios y el aprendizaje organizacional de los nuevos procesos.

En el marco de esas ideas, la investigación se orientó a diseñar una guía técnica del director como supervisor para dinamizar el desarrollo organizacional en el Sistema de Educación Básica, permitiendo así confrontar diferentes teorías y resultados relacionados al desarrollo organizacional en las Instituciones Educativas, así como también, generar nuevos conocimientos, técnicas o estrategias que puedan ser aplicadas por los supervisores de las escuelas objeto de estudio y de aquellas que tengan acceso a la información.

También, permitió generar una propuesta sobre los procedimientos relacionados al desarrollo organizacional, que pueda seguir el supervisor educativo o quién quiera incursionar en este campo y que de ser aplicado puede contribuir con la solución del problema expuesto anteriormente; además posibilita la mejora de la gestión de los supervisores dentro de las escuelas, lo que se traduce en un impacto positivo en la calidad y el rendimiento de los procesos que llevan a cabo en la organización escolar.

Fundamentos teóricos de la investigación

Uno de los aspectos más importantes que debe tomar en cuenta el director, es la necesidad de lograr desarrollar los procesos de forma dinámica y permanente; para lograrlo debe promover el trabajo articulado de los diferentes departamentos y miembros que formen parte de la institución, así como asegurarse de mantener al personal preparado en el manejo y uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, pues esto facilitará aún más la adaptación del personal. Tal y como lo expresa Alles (2007: 62):

“el desarrollo organizacional es un procedimiento que requiere que en las organizaciones funcionen coordinadamente las personas y los procesos junto con las necesarias adaptaciones tecnológicas; requiere administrar el cambio y eventualmente, resolver los problemas derivados del mismo, para capitalizar oportunidades y hacerlas beneficiosas para todos”

Nótese que la definición anterior, muestra uno de los principales propósitos de este proceso, que es “capitalizar oportunidades” que permitan resolución de los problemas que generan los cambios. En el caso de los planteles educativos, al ser organizaciones donde participan tantas personas e intervienen tantos factores internos y externos a ellas lo convierten en un proceso clave para convertir a las escuelas y liceos en instituciones exitosas, donde sus miembros estén satisfechos y asuman una participación activa dentro de los nuevos eventos o procesos.

Tomando en consideración las múltiples y variadas tareas inherentes a la función directiva, éste requiere herramientas que le ayude a dinamizar el desarrollo organizacional de las escuelas, como por ejemplo una guía técnica. Por su parte, ICONTE Internacional (2011), empresa multinacional de servicios de normalización, educación y evaluación de las organizaciones con reconocimiento en Latinoamérica y el mundo, en su portal web expresa que “una Guía Técnica es un documento normativo voluntario que proporciona recomendaciones o directrices, en relación a situaciones repetitivas en un contexto dado” (<http://icontec.org/index.php/pe/guia-tecnica-colombiana-180-de-rs/8>)

En atención a la definición anterior, se entiende que una guía técnica es un instrumento informativo que contiene indicadores, procedimientos, estrategias, entre otros aspectos, generalmente de orden administrativo que se usa de forma voluntaria, en este caso por los directores, para sistematizar de manera efectiva los procedimientos relacionados a sus funciones. Además, como explican Cuervo, et al. (2014: 05) una guía técnica es un “documento que contiene información básica y las instrucciones o pasos de tipo práctico que se consideran convenientes para el logro de un objetivo”. Entonces, el documento propuesto en esta investigación está apegado a las normas y reglamentos vigentes y a los objetivos institucionales de las escuelas objeto de estudio.

Por otra parte, se plantea además como requerimiento teórico, el abordaje de los elementos inherentes al desarrollo organizacional, de manera de delinear los fundamentos a considerar para la dinamización de este proceso. Al respecto, Madrigal (2009), refiere los siguientes:

Solución de conflictos: entre las habilidades que requiere evidenciar el supervisor, está el poder distinguir entre el ser y deber ser de las situaciones, apegándose al bienestar de la institución y sus miembros. Para Madrigal (2009:125), “la solución de problemas se puede definir como el proceso de identificar la diferencia entre el estado de cosas real y el deseado, y en la toma de acciones tendientes a resolver dicha diferencia”. Para poder tomar decisiones adecuadas se deben trazar objetivos de forma previa a la intervención para luego accionar de manera directa y flexible.

Renovación e innovación: En referencia a estos procesos que debe generar un supervisor Robbins (2016: 646), señala que “es una nueva idea aplicada para generar o mejorar un producto, proceso o servicio”. El propósito de la renovación e innovación es el de mejorar los procesos existentes, ósea generar cambios que representen mejores resultados y optimizarlos. Esto exige del supervisor por un lado, estar abierto a las diferentes opciones que se presenten, estimulando a su personal para que se mantengan en la búsqueda constante de nuevas ideas que permitan mejorar la calidad educativa y por otro estar actualizado en las corrientes, modelos y técnicas emergentes de supervisión y gestión educativa.

Administración participativa: Alles (2007: 2010), se refiere a la participación administrativa como “un proceso donde los jefes consultan con sus empleados y los involucran mental y emocionalmente y de este modo los hacen intervenir en

los diferentes problemas y situaciones a resolver y en las decisiones que finalmente se adopten”. La mejor forma de hacer sentir a las personas importantes para una organización es consultándolos y haciéndolos parte de los diferentes equipos destinados a llevar y guiar las responsabilidades institucionales.

Conformación y facultamiento de equipos: es importante que el supervisor evalúe con sumo cuidado las personas que van a conformar el equipo y el tipo de responsabilidad que va a delegarles, así como comunicárselo de forma clara y directa Kinicki y Kreitner (2003: 337), explican que éste, “consiste en otorgar a los trabajadores autorización para brindar a los clientes prioridad sobre otros aspectos de las operaciones. En términos prácticos se relaciona con los recursos, habilidades, tiempo y apoyo para convertirse en líderes”. El objetivo de facultarlos es prepararlos para que se conviertan en líderes que trabajen en pro de la institución, de forma que aprendan a lidiar con las diferentes situaciones para que puedan reemplazar en un futuro al supervisor y su equipo de apoyo.

En el marco de esas ideas, el Desarrollo Organizacional, se plantea un conjunto de objetivos, articulados e integrados que contribuyen a la gestión de los cambios de la cultura y, a la dinamización de la acción del colectivo organizacional, para De Faria (2006), estos son los siguientes:

Sensibilizar el factor humano: en referencia a éste, De Faria (2006: 664), señala que “el supervisor debe aplicar mecanismos de cambios que permitan al subordinado desarrollar la capacidad de percibir las modificaciones internas y externas de la organización, es decir, los hechos nuevos”. Si se entiende que el director es el principal agente de cambio y que es en él en quien recae la responsabilidad de planificarlo, también se asume que las nuevas ideas no deben ser impuestas o improvisadas, pues no serán bien recibidas por quienes deban asumirlas; además no estaría cumpliendo con este objetivo del proceso.

Promover aprendizaje organizacional: de acuerdo con Münch (2005: 88), “el aprendizaje organizacional implica una serie de mecanismos para obtener, difundir y crear conocimientos y competencias que generan valor para la empresa”. El director como agente del cambio debe incentivar en su personal la capacidad de desarrollar competencias, conocimientos y habilidades de orden teórico, práctico y tecnológico que favorezcan el aprendizaje de procesos que los ayuden a adaptarse a su entorno, aumentando la satisfacción y colaboración de todos en el logro de objetivos y metas organizacionales.

Por otra parte, el desarrollo organizacional requiere de la aplicación de un conjunto de técnicas, las cuales deben considerarse como el fundamento del proceso de dinamización, del ejercicio supervisor del director, las cuales se detallan a continuación:

Entrenamiento a la sensibilidad: Según Münch (2005: 86), el entrenamiento a la sensibilidad “es el proceso mediante el cual se capacita al empleado para desarrollar el puesto de trabajo manejando de manera efectiva los cambios”. La capacitación está a cargo del director o del personal que éste delegue para tal fin. Al mismo tiempo,

contribuirá al entendimiento y asimilación de las diferencias con su trabajo actual, para lograr que todos se involucren en el proceso. Con ella se logran disminuir las dudas que surjan en torno al nuevo plan de trabajo y por lo tanto, los errores que esto pueda traer consigo.

Asesorías en los procesos: procura el acompañamiento consciente y aceptado por ambas partes, para el aprovechamiento de los recursos de los que se dispongan en vísperas de la ejecución de las nuevas tareas. En palabras de Robbins (2016: 644), “es una técnica dirigida a facilitar herramientas para ayudar a una persona o equipo a entender lo que pasa en su entorno a sí mismo y así pueda resolver sus problemas”. Para lograrlo lo primero que se debe establecer es un diálogo abierto y franco entre el director y la persona a la cual se le va a brindar la asesoría. También es necesario el conocimiento y comprensión previo de los elementos que componen el plan que se desea cambiar y la o las modificaciones que se van a implementar.

Construcción de equipos: el supervisor debe seleccionar a aquellas personas que sean capaces de demostrar las habilidades antes mencionadas. En palabras de Robbins, (2016) deben escoger a quienes sean capaces de cooperar con los demás, compartir información, confrontar diferencias y sublimar los intereses personales por el bien del equipo además de proporcionar entrenamiento para desarrollar sus habilidades y recompensarlos por sus esfuerzos cooperativos. El trabajo en equipo no se trata de mantener una actitud sumisa ante la responsabilidad asignada, por el contrario está basado en la confrontación de las ideas y el logro de acuerdos en cuanto a las decisiones tomadas.

Reuniones de confrontación: buscan movilizar los recursos de la institución y la concepción de sus miembros para generar cambios de conducta de sus miembros, jerarquizando los problemas que se deben resolver. Según Robbins, (2016: 645) “es una técnica que busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen unos de otros”. Lo que se pretende al aplicar esta técnica es poder intervenir ante un conflicto proactivo existente entre las partes, es decir, que impacte de manera positiva y favorable a la organización y que permita que sus miembros avancen a un nuevo nivel de acción.

Materiales y métodos

La presente investigación es proyectiva ya que va orientada a la formulación de una propuesta organizacional y propone solución a la problemática descrita, partiendo de una investigación previa. Como lo señala Hurtado (2008), este tipo de investigaciones son requeridas en el momento en el que el investigador detecta una situación que requiere ser cambiada para lo cual basa el estudio en la generación de una propuesta, tomando en cuenta las causas que la originan y la eficacia y factibilidad de la misma, entre otras cosas.

En cuanto al diseño, tal y como plantean Palella y Martins (2012), Bavaresco (2013) y Bernal (2010) se trata de una investigación con un diseño no experimental, pues, está basado en la realidad que circunda a las instituciones educativas objeto de estudio; es una investigación de campo ya que los datos que se usaron para el estudio investigativo fueron tomados directamente de la realidad donde ocurren; y transeccional o transversal, es decir, se recolecto la información del objeto de estudio en una única ocasión en un momento dado.

La población de esta investigación la conformaron dieciséis (16) directores y doscientos ochenta y dos (282) docentes; mientras que la muestra, un total de 90 individuos, 16 directivos y 74 docentes de los planteles seleccionados para llevar a cabo el estudio y fue de este número de individuos de quienes se obtuvo la información de manera directa y en un momento único, observando y midiendo los elementos propios de la variable a la que hace referencia el estudio.

Por otra parte, se usó el muestreo aleatorio estratificado, para distribuir a los miembros de la muestra de docentes de manera proporcional. Según Triola. (2012: 27) para esto, se subdivide en “subgrupos (o estratos) diferentes, de manera que los sujetos que pertenecen al mismo subgrupo compartan las mismas características (como el género o la categoría de edad), y luego obtenemos una muestra de cada subgrupo (o estrato)”. Así, los estratos de docentes quedaron conformados en tres (3) subgrupos, uno por cada institución y para determinar el número de cada estrato se aplica de la fórmula de Shiffer.

Por su parte, Bernal (2010: 193) explica que aunque generalmente cada técnica hace uso de un instrumento determinado, la tendencia actual en investigación es la elección de técnicas e instrumentos que se complementen entre sí para mejorar el proceso. En función de ello, en este estudio se han seleccionado las técnicas de la observación y la encuesta, a través de la aplicación de un cuestionario como instrumento.

El instrumento utilizado, fue un cuestionario de respuestas cerradas dicotómicas, cada uno de 39 ítems con dos opciones de respuesta (sí o no) y su distribución correspondía a tres (3) ítems para cada indicador; dichas respuestas fueron codificadas para su posterior análisis e interpretación de la siguiente manera Si = 1 y No = 0. Además, fue versionado ya que el mismo se dirigió directamente a los directivos y docentes y su redacción se adaptó al ámbito educativo; también fue autogestionado pues se le entregó a cada sujeto encuestado, quien se encargó de responderlo.

La primera prueba psicométrica a la cual fue sometido el instrumento elaborado para la recolección de datos: el juicio de los expertos que según Silva (2009: 115) “consiste en consultar a tres, cinco o siete (siempre un número impar) expertos con experiencia en el tema que se estudia y en metodología de la investigación a quienes se les suministra un ejemplar del instrumento”. El cuestionario elaborado en este caso, fue validado por cinco expertos quienes hicieron importantes aportes que permitió mejorarlo y que determinaron que presenta un alto grado de medición de la variable, dando paso a la segunda versión del mismo.

Se llevó a cabo una prueba piloto que Heinz (2005: 137) la describe como un estudio exploratorio, donde se aplica la versión preliminar y que proporciona la información necesaria para examinar la confiabilidad del cuestionario. Ésta se aplicó a veinte (20) sujetos, cinco (5) directivos y quince (15) docentes y sus resultados fueron sometidos al procedimiento planteado por Kuder y Richardson el cual se basa en los obtenidos por cada ítem para precisar la consistencia interna, tomando en cuenta que el cuestionario es de respuestas dicotómicas se adopta la lógica de la bisección que considera que cada uno es equivalente y se utilizó Microsoft Excel para hallar el coeficiente de confiabilidad, se obtuvo un coeficiente igual a 0.96 lo que indica una muy alta confiabilidad.

Resultados del estudio

En los resultados obtenidos se evidenció las visiones opuestas de los directivos y docentes encuestados, pues los primeros consideran, estar dinamizando el desarrollo organizacional en los planteles educativos, mientras que el segundo grupo percibe, el cumplimiento de las funciones del director y de los elementos, objetivos y técnicas del desarrollo organizacional como una debilidad. Esto genera, evidentemente dificultades ante la planificación del cambio y genera mayor resistencia por parte de los involucrados pues no existe relación en la forma en cómo perciben ambos grupos los procesos que se llevan a cabo.

Figura entonces la implementación de las técnicas del desarrollo organizacional como las grandes debilidades detectadas, pues el este punto donde coinciden los directivos y docentes encuestados. Es decir, el mayor déficit se ubica en el entrenamiento a la sensibilidad, la asesoría a los procesos, la construcción de equipos y las reuniones de confrontación. Lo que además de dar respuesta a la razón de ser de la investigación y la propuesta, también demuestran las mayores necesidades que se presentan en los planteles estudiados, en torno al problema abordado, lo cual proporciona una orientación de los temas indispensables que se deben considerar en la guía.

Así pues, se pueden identificar de manera clara y directa las dimensiones en los que se debe hacer énfasis al desarrollar la propuesta que compete al presente estudio que es el diseño de la Guía Técnica del Director como Supervisor para dinamizar el Desarrollo organizacional en el Sistema de Educación Básica. En concordancia con ello, los aspectos a los que se les debe prestar especial atención son los relacionados a: las funciones gerenciales y pedagógicas del director; la solución de conflictos y la administración participativa como elementos de este proceso; el aprendizaje organizacional; y las técnicas del mismo. Esto no quiere decir que no se toman en cuenta las fortalezas, sino que es en las debilidades donde se encuentra el mayor aporte de esta investigación para la posible solución del problema planteado y se definen las estrategias que permita a los directivos preparar a los miembros de la comunidad educativa ante los cambios.

En ese orden de ideas, la guía técnica que representa la propuesta del presente trabajo de investigación tiene por título “Desarrollo Organizacional en Instituciones

Educativas Venezolanas. Una Guía Técnica para dinamizarlo”, está estructurada en cuatro partes fundamentales: la primera, hace un esbozo de las generalidades vinculadas al proceso de dinamizar el desarrollo organizacional, mientras que la segunda, se enfoca en su importancia dentro de las escuelas del Sistema de Educación Básica; la tercera, versa sobre las técnicas que pueden aplicar los supervisores en estas instituciones y en la cuarta se presentan algunos ejemplos prácticos que se pueden activar para lograrlo.

Sumado a lo antes expuesto, posee cuadros comparativos y gráficos como una manera de concretar los aspectos más relevantes que pueden ser útiles para dinamizar el desarrollo organizacional en los planteles educativos del mencionado Sistema. Así mismo, cuenta con la bibliografía consultada y recomendada por el autor para que quienes la utilicen puedan ampliar sus conocimientos respecto al tema. El diseño y programación de la guía se realizó usando el paquete de programas informáticos de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) y el formato de documento portátil (PDF) para el almacenamiento en digital.

El objetivo general es proponer al personal directivo en su función de supervisores elementos técnicos y metodológicos que les permitan dinamizar el desarrollo organizacional en las instituciones del Sistema de Educación Básica y los objetivos específicos son: describir la importancia de dinamizar el desarrollo organizacional en las instituciones del Sistema de Educación Básica; explicar las técnicas para dinamizar el desarrollo organizacional, aplicables a las instituciones del Sistema de educación Básica; y proponer ejemplos prácticos vinculados a las técnicas del desarrollo organizacional dinámico en las instituciones del Sistema de Educación Básica

Consideraciones finales

En líneas generales, se concluye que los directivos de los recintos escolares del sistema de educación básica, tienen claras sus funciones administrativas pero muestran debilidades en las que tienen que ver con lo gerencial u organizacional y las vinculadas a los procesos pedagógicos; lo cual dificulta la consolidación de algunos elementos del desarrollo organizacional, como la administración participativa y la solución de conflictos, así como de sus objetivos, sobre todo el relacionado al aprendizaje organizacional, ya que no se aplican de manera adecuada las técnicas que le permiten a los miembros de la comunidad educativa adaptarse de forma consciente y armónica a los cambios que se suscitan con mucha frecuencia en las instituciones, tales como reuniones de confrontación, construcción de equipos y entrenamiento a la sensibilidad.

Todo lo anterior, lleva a la elaboración de la Guía técnica del Director como Supervisor para dinamizar el Desarrollo Organizacional, al tiempo que responde la interrogante con la que se formuló el problema de la investigación ¿cuáles son los elementos de una guía técnica del director como supervisor para dinamizar el desarrollo organizacional

en el sistema de educación básica? y permite el cumplimiento satisfactorio del objetivo general planteado en este estudio que es el diseño de la guía ya mencionada.

Por lo tanto, se invita a los supervisores de las instituciones del Sistema de Educación Básica a reconocer y valorar la importancia de la formación permanente para el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades, pues esto les ayudará a permanecer actualizados para tener una gestión exitosa, derribando las barreras que se presenten y haciendo compatibles la percepción de directivos y docentes, con respecto a los indicadores estudiados. La Guía Técnica del Director como Supervisor para dinamizar el Desarrollo Organizacional es una herramienta útil para la adaptación adecuada a los cambios que cada vez son mayores y exigen del supervisor hacer uso de todos los elementos que en ella se consideran, por lo tanto se recomienda, leerla, estudiarla y aplicarla.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Bavaresco, A. (2013). *Proceso metodológico en la investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. Maracaibo, Venezuela. Ediluz.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3ª Edición. Bogotá, Colombia. PEARSON
- Cuervo, M. (2014). *Guía Técnico Científica para la ordenación y manejo de cuencas hidrográficas en Colombia*. Bogotá, Colombia. IDEAM. Documento recuperado de: <http://corponarino.gov.co/expedientes/documentacion/ayudaa/guiadecuenca2008.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª Edición. Ciudad de México, México. McGraw-Hill
- De Faria M. (2006). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México. Limusa. S.A. Grupo Noriega Editores.
- Heinz, S. (2005). *Nueva Guía para la Investigación y Tesis Científicas*. Ediciones del Fondo Editorial "Por los caminos de América. Barquisimeto, Venezuela
- Hurtado, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. Segunda Edición. Caracas, Venezuela. Fundación Sypal y Quirón Ediciones S. A. Recuperado de : <http://doctorado.jairomolina.com.ve/wp-content/uploads/2015/06/COMO-FORMULAR-OBJETIVOS-DE-INVESTIGACION.pdf>
- ICONTE Internacional (2011). *Guía Técnica Colombiana 180 – GTC 180* . Disponible en : <http://icontec.org/index.php/pe/guia-tecnica-colombiana-180-de-rs/8>

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. 7ª Edición. Ciudad de México, México. McGraw-Hill.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. 2ª Edición. Ciudad de México, México. McGraw-Hill.

Münch, L. (2005). *Administración del Capital Humano*. Ciudad de México, México. Editorial Trillas. S.A.

Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas, Venezuela. FEDUPEL.

Robbins, S. (2016). *Comportamiento Organizacional*. 8ª Edición. Ciudad de México, México. Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.

Silva, J. (2009). *Metodología de la Investigación. Elementos Básicos*. Caracas, Venezuela. Ediciones COBO

Triola, M. (2012). *Estadística*. Decima Edición. Editorial PEARSON Educación, S,A, de C.V. Juárez, Méxic