



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



**Impacto** *Científico*

Universidad del Zulia

Junio 2019  
Vol. 14 N° 1

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°1. Junio 2019. pp. 23-43

## **Gestión gerencial en las instituciones escolares de Santa Marta, Colombia**

**\*Nair Hincapié, \*\*Julia Barrios de la Ossa  
y \*\*\*Miguel Hernández**

*\*Institución Educativa Distrital Beatriz Gutiérrez de Vives.  
Santa Marta, Colombia  
neritao219@hotmail.com*

*\*\*Institución Educativa Hugo J. Bermúdez. Santa Marta, Colombia*

*\*\*\*Institución Educativa Leonidas Acuña. Valledupar, Colombia  
mianhelo2011@gmail.com*

### **Resumen**

El objetivo del artículo es analizar la gestión gerencial en las instituciones escolares de Santa Marta Colombia, bajo los fundamentos teóricos de autores, tales como: Robbins y Coulter (2010), Chiavenato, (2006), Daft y Marcic, (2006), entre otros. La investigación fue descriptiva con diseño de campo, transeccional y no experimental. La población estuvo conformada por seis unidades educativas públicas básicas primaria ubicadas en la ciudad de Santa Marta. Las unidades informantes fueron 6 rectores y 83 docentes. Se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos, tipo escala tipo Lickert. Los instrumentos fueron sometidos a validez y confiabilidad a través del método Alfa de Cronbach obteniéndose una confiabilidad para el instrumento dirigido a los rectores de 0,964 y 0,902 para los docentes. Los resultados demostraron que la mayor frecuencia de las respuestas de los rectores estuvo enmarcada en la escala casi siempre y el menor porcentaje en casi nunca. De igual manera para la muestra de docentes la alternativa casi siempre fue la que alcanzó más alto porcentaje y el menor en casi nunca. Se puntualiza que la gestión gerencial ubicó en un rango medianamente apropiado, pero en el extremo inferior. De manera que debe ser potenciada en las instituciones estudiadas para fortalecer la gestión institucional.

**Palabras clave:** gestión gerencial, instituciones escolares, Santa Marta, Colombia

## *Managerial management in the school institutions of Santa Marta, Colombia*

### **Abstract**

The objective of the article is to analyze the managerial management in the school institutions of Santa Marta Colombia, under the theoretical foundations of authors, such as: Robbins and Coulter (2010), Chiavenato, (2006), Daft and Marcic, (2006), and between others. The research was descriptive with field design, transectional and non-experimental. The population consisted of six primary public basic educational units located in the city of Santa Marta. The reporting units were 6 rectors and 83 teachers. Two instruments of data collection, type scale type Likert, were designed. The instruments were subjected to validity and reliability through the Cronbach's Alpha method, obtaining a reliability for the instrument addressed to the rectors of 0.964 and 0.902 for the teachers. The results showed that the greater frequency of the answers of the rectors was framed in the scale almost always and the smaller percentage in almost never. Similarly, for the sample of teachers, the alternative was almost always the one that reached the highest percentage and the lowest almost never. It is pointed out that managerial management placed in a moderately appropriate range, but at the lower end. So it must be strengthened in the institutions studied to strengthen institutional management.

**Keywords:** Management, school institutions, Santa Marta, Colombia.

### **Introducción**

En el orden mundial, la gerencia ha implicado cambios, los gerentes han pasado de ser un simple administrador, encargado de realizar estadísticas e informáticas con las características del personal, revisión de informaciones y diligenciamiento de documentos para entregar al ente de control escolar, a ser un sujeto que busque interactuar con los grupos de interés; generando así conocimientos y comunicación que refleje empatía y honestidad, articulándolos con los procesos de planificar, organizar, dirigir para finalmente controlar.

Desde esta perspectiva, Koontz y col (2007), definen la gestión gerencial como aquella donde el directivo tiene que cumplir los procesos administrativos de planear, organizar, dirigir y controlar; pero también demostrar habilidades personales como: administrar, comunicar, tener empatía personal, honestidad y experiencia, las cuales resultan ser muy significativas en el ámbito educativo.

Las organizaciones educativas al tener un carácter social trabajan y propenden para que las necesidades que surgen en la sociedad puedan ser atendidas desde el conocimiento científico-tecnológico, asertividad y principios que conduzcan al desarrollo y transformación social, es por esto que el gerente debe ser un gestor de habilidades y estrategias para que su personal pueda maximizar su potencial, así como

acompañar y orientar a su equipo de trabajo hacia el logro de las metas institucionales con eficiencia y calidad.

En este orden de ideas, al hablar de Latinoamérica, las organizaciones educativas, se encuentran en la búsqueda de una gestión gerencial capaz de satisfacer las expectativas y retos de la sociedad. En este sentido, en Colombia, existe la urgencia de que los gerentes educativos, asuman la aplicación de una gestión gerencial que les permita brindar las asesorías pertinentes y tomar decisiones asertivas, favoreciendo con ello la calidad educativa, así como el proceso de aprendizaje de los alumnos.

Actualmente la crisis económica que vive Colombia afecta directamente a las instituciones educativas públicas, debido a que la asignación presupuestaria no es suficiente para cumplir con las políticas, estrategias y mecanismos que sustentan la educación de calidad. Los docentes no son bien remunerados, el dinero que administran los gerentes educativos no es proporcional en las inversiones que se deben realizar en las escuelas, por lo que el ambiente escolar no es el más adecuado para el quehacer pedagógico, repercutiendo así en el clima organizacional. De igual manera el rol que desempeñan los docentes cada vez es menos reconocido y respetado, lo que ha abierto una brecha entre los fines de la educación en Colombia y lo existente, evidenciándose así un sistema de educación que actúa burocráticamente sin tener en cuenta las necesidades de las escuelas.

De esta realidad no escapan, las instituciones escolares ubicadas en la ciudad de Santa Marta, en las que sus dirigentes, deben considerar la participación de los miembros de la comunidad educativa para tomar decisiones asertivas que coadyuven al desarrollo eficiente y efectivo de la labor docente. Por tanto, las escuelas como organizaciones, están orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar cada área de gestión de la estructura organizacional, con el propósito de lograr el cumplimiento de sus objetivos y por ende una gerencia exitosa. Por ello la gestión gerencial escolar es la responsable de optimizar la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, potenciando las capacidades del talento humano disponible y hacer seguimiento al proceso de dirección en la institución.

Gran parte de los gerentes educativos, en su mayoría mantienen una gestión administrativa tradicionalista, una figura que se dedica a emitir órdenes, cumplidor de la normatividad, algunos vinculados por encargo, otros amparados por el Decreto 2277 y los actuales por el Decreto 1278. Sin embargo este último aspecto marca una diferencia muy grande en la gestión de los directivos, los nombrados por la reglamentación actual se conciben quizás como mucho más diligentes porque son evaluados por sus jefes inmediatos, es por esto que deben obtener indicadores de rendimiento que permiten medir su cargo.

Lo mismo ocurre con los docentes del 1278 evaluados anualmente por los directivos docentes, quienes depositan gran parte de las responsabilidades y procesos institucionales, mientras que los profesores que no son evaluados casi siempre reflejan poco sentido de pertenencia, inconformismos, poco interés por

actualización y mejoramiento académico, queja, ausentismo, rotación, presentándose discrepancias que ocasionan conflictos internos y externos, por lo que el ambiente o clima en la institución puede tornarse hostil. Adicionalmente el poco interés por conocer los referentes que sustentan la política educativa mundial y nacional, las estrategias, procesos y procedimientos actuales, poco empoderamiento de los procesos institucionales, una mala interpretación de las instrucciones emitidas por los directivos docentes es la excusa utilizada el trabajador para acomodar la información atendiendo a sus intereses personales y no a los de la organización.

Todo ello podría ser causado, por un liderazgo poco efectivo de los directivos, informalidad en el proceso comunicativo, debilidad en el trabajo de equipo de docentes falta alineación de intereses y objetivos personales con los de la institución, desaciertos en la toma de decisiones gerenciales, muchas veces se toman de manera unipersonal, sin la realización de consensos, por lo que suelen considerarse injustas, otras por el contrario, no existen decisiones concretas, por lo que cada trabajador hace lo que considera bien según su parecer.

Por tanto, la presente investigación se propone analizar la gestión gerencial en las instituciones escolares de Santa Marta, Colombia, con la finalidad de aportar estrategias, soluciones que fomenten un mejor funcionamiento y relaciones óptimas entre el personal y gerentes, líderes o personal directivo, en pro de un mejor desempeño laboral, satisfacción por los logros cumplidos, por consiguiente, alta productividad, que se traduciría en calidad en el servicio prestado. Sobre la base de lo expuesto, se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo es la gestión gerencial en las instituciones escolares de Santa Marta, Colombia?

## **Consideraciones teóricas**

La gestión gerencial, es aquella tarea encargada de medir la calidad de los recursos gerenciales, es decir, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, del talento humano, y del mercadeo a nivel de empresa pública o privada. A este respecto, Munch (2010) asocia la gestión gerencial, con la acción gerencial, donde plantea que la esencia de la gerencia se basa en imaginar, visionar, crear, innovar e integrar para hacer seguimiento a los procesos que se llevan a cabo en una organización.

No obstante, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de las habilidades que posea el gerente para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización. En este sentido, hablar de los gerentes es referirse a su competencia para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados, pues de él depende su éxito personal, así como el de la organización. Para ello, requieren una formación gerencial centrada en criterios, en la concepción del ser humano y una ideología del trabajo, permitiéndole esto comprometerse con la misión, visión y valores de la organización.

De igual manera, Daft y Marcic (2006), definen la gestión gerencial como la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente o el grado en que determina o alcanza los objetivos de la organización. De allí se desprende la definición de gestión gerencial; es decir, el grado en que las organizaciones alcanzan sus objetivos. De esta manera, es propicio describir el significado de eficacia y eficiencia, donde la eficacia organizacional consiste en el grado en que la organización logra conseguir lo que se propone, mientras que la eficiencia indica la cantidad de recursos con que se cumple una meta organizacional.

Ahora bien, estableciendo una definición de gestión gerencial, es conveniente definirla como aquella tarea encargada de medir la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, de control de calidad, del talento humano y del mercado a nivel de empresa. Igualmente Hampton (1991), la define como la suma total de actividades que direcciona el gerente, destacando el comportamiento que adopta, la metodología que propicia, las habilidades y el diseño de estrategias, cabe destacar que todo esto se hace en relación directa con los subordinados.

Por lo antes mencionado y analizados diversos autores en la materia, se evidencia que la gestión gerencial comprende la conducción hacia el cambio planificado, la cual requiere de un liderazgo, gran poder de comunicación, motivación y la promoción del trabajo en equipo. Para efectos de este estudio, se consideran los planteamientos de Robbins y Coulter (2010), quienes caracteriza la gestión gerencial como el conjunto de acciones planificadas por el gerente, identificado con un comportamiento particular de acción para comprender los objetivos y fomentar la toma de decisiones en la organización, pero dentro de un marco administrativo.

En relación a lo anterior, el desempeño del gerente educativo está fundamentado en el conocimiento que éstos deben tener para poder resolver cada una de sus funciones, conduciendo al éxito en su labor docente. Es por ello, que la gestión gerencial es fundamental para las instituciones educativas, objeto de estudio de esta investigación, pues entre sus actividades están las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control, concebidas con el fin de alcanzar los objetivos previstos por las referidas escuelas.

## **Roles gerenciales**

A este respecto Robbins y Coulter (2010), plantean que el rol, como patrón de conducta de las personas, es el papel que ponen en práctica las personas durante el ejercicio de sus actividades, en un sentido más preciso, como el sistema de expectativas sociales que acompañan a la presentación pública de los sujetos de un determinado estado social o status; entendiéndose como status, la posición o función detectada o ejercida en una situación. Esto se entiende, como las funciones realizadas por los individuos en las organizaciones. En este sentido, los roles tienen un carácter

permanente, pues el gerente los asumirá como tal y los seguirá manteniendo y aplicando durante su desempeño profesional.

Este enfoque, de los roles gerenciales, está basado en los estudios del destacado investigador de la administración Henry Mintzberg, quien afirmaba que los gerentes no solamente realizaban las funciones básicas de la administración clásica, sino que desarrollaban una mayor cantidad de roles, Mintzberg especifica tres roles: el primero, enfocado en las relaciones interpersonales; el segundo, como centro en el manejo de la información; y el tercero, relacionado con la toma de decisiones (Robbins y Coulter 2010).

## **Habilidades gerenciales**

Toda sociedad depende de organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios deseados, estas organizaciones son dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Es importante entender que no todos tienen las habilidades necesarias para desempeñar este trabajo. Por esta razón, Bateman y Snell (2004) refieren que las habilidades gerenciales son capacidades específicas generadas por el conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cabe destacar, si bien los gerentes requieren de muchas habilidades individuales, también para ellos son fundamentales las habilidades interpersonales y de comunicación pues, cuando la tienen, obtienen como resultado un ambiente de trabajo de alto desempeño.

De la misma manera, la obtención de estas habilidades posibilita al equipo de trabajo participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles, favorecen el crecimiento para el aprendizaje, orientan al funcionario hacia los resultados; y por ende, al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. En este sentido, el enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad.

Dentro de este contexto, los gerentes son determinantes en todas las organizaciones; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud, así como fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva. Para lograr este desempeño administrativo exitoso, según lo indica Chiavenato (2006), existen tres tipos de habilidades importantes: técnicas, humanas y conceptuales, siendo estas básicas para saber gestionar los procesos dentro de las instituciones educativas, población objeto de estudio de esta investigación.

## **Aspectos metodológicos**

La presente investigación caracteriza el desenvolvimiento de la variable en la realidad de las instituciones educativas en Santa Marta, Colombia por tanto se cataloga como descriptiva, con diseño de campo no experimental y transversal. En este sentido,

Hernández y col. (2010), definen los estudios descriptivos como aquellos que buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis. Mientras que el diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

En otro orden de ideas, la población estuvo conformada por las instituciones educativas agrupadas en la localidad 3, que cuentan con el Nivel Básico Primaria, ubicadas en la ciudad de Santa Marta, Colombia. De acuerdo a la Secretaría de Educación Distrital de Santa Marta estas ascienden a diecinueve (19) instituciones educativas. Para abordar la población se procedió a realizar un muestreo no probabilístico casual o incidental, para determinar las instituciones educativas que formaron parte del estudio. Hernández y col. (2010), definen el muestreo no probabilístico como aquel en que la elección de la población no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la población. En tanto, para Parra (2006), un muestreo casual o incidental se trata de un proceso en el que el investigador selecciona de manera directa e intencionalmente a los individuos de la población. En este sentido, se tomaron seis (6) instituciones educativas a nivel de educación básica primaria públicas, ubicadas la comuna 7, de la localidad 3, de la ciudad de Santa Marta. Esta selección se hizo siguiendo los criterios de: accesibilidad, ya que se encuentran agrupada en una misma zona geográfica y porque cuentan con el mayor número de estudiantes y docentes.

En cuanto a las unidades informantes, en el cuadro 1, se visualizan las instituciones seleccionadas y la distribución de docentes y rectores, de acuerdo a los datos suministrados por la Secretaría de Educación de la Alcaldía de Santa Marta. De acuerdo a lo expresado se le aplicó el instrumento a 83 docentes y a 6 rectores de estas instituciones educativas.

En cuanto a las unidades informantes, en el cuadro 1, se visualizan las instituciones seleccionadas y la distribución de docentes y rectores, de acuerdo a los datos suministrados por la Secretaría de Educación de la Alcaldía de Santa Marta. De acuerdo a lo expresado se le aplicó el instrumento a 83 docentes y a 6 rectores de estas instituciones educativas.

En la investigación se utilizaron fuentes secundarias, para lo cual se realizó un arqueo biblo-hemerográfico para tomar las referencias necesarias para levantar la información teórica que sustentó la investigación. Por otra parte, también se empleó fuentes primarias, para lo cual se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos. El proceso de recolección de datos se realizó a través de la técnica de encuestas.

El cuestionario, estuvo dirigido a los rectores y a los docentes y el mismo contiene 48 aseveraciones correspondientes a los indicadores planteados. En el instrumento se utilizó una escala tipo Lickert con cinco alternativa de respuesta: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

### Cuadro 1

#### Distribución de la muestra

<b>Instituciones Educativas Localidad 3. Comuna 7</b>	<b>Unidades informantes Docentes de Primaria</b>	<b>Unidades informantes Rectores</b>
Institución Educativa Distrital Camilo Torres	26	1
Institución Educativa Distrital Beatriz Gutiérrez de Vives	10	1
Institución Educativa Distrital Simón Bolívar	11	1
Institución Educativa Distrital La Quinina	7	1
Institución Educativa Distrital Gabriela Mistral	12	1
Institución Educativa Distrital José Laborde Gnecco	17	1
Total:	83	6

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos (2017). Alcaldía de Santa Marta. Secretaría de Educación. [www.educacion.santamarta.gov.co/colegios/2017](http://www.educacion.santamarta.gov.co/colegios/2017).

Estas cinco (5) alternativas de selección, se presentan a partir de valores mínimos (1) y máximos (5) de la escala presentada. Para establecer la escala de evaluación de los resultados, se procedió al cálculo del baremo. Este procedimiento se realizó para conformar el baremo, aplicándolo a todas las opciones de respuestas, hasta alcanzar la máxima puntuación posible. Este fue utilizado para interpretar la media aritmética de los indicadores, dimensiones y la variable, permitiendo la interpretación cualicuantitativa de los resultados obtenidos (Tapia, 2007).

Antes de aplicar los instrumentos de recopilación de datos primarios, se hizo la validez y se determinó su confiabilidad; en este sentido, se consultaron a cinco expertos para que evaluaran la correspondencia de los ítems planteados con respecto a las bases teóricas expuestas y a la variable de estudio planteada, así como también a los objetivos expuestos. Al momento de comprobar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a treinta (30) sujetos pertenecientes a la población de docentes y a seis (6) rectores. A través, de la mencionada prueba piloto se logró probar que los instrumentos fueron diseñados de una manera clara, sencilla y sobre todo comprensible por todos los miembros de la población estudiada, lo cual conllevó a un análisis de resultados más confiable y representativo de la realidad referida a las variables de estudio. El coeficiente de confiabilidad obtenido para la muestra del personal docente fue de 0,902 y para el grupo de rectores fue de 0,964, indicando para ambos casos muy alta confiabilidad.

## Resultados de la investigación

### 1. Roles de la gestión gerencial en las instituciones escolares en Santa Marta, Colombia.

Para Chiavenato (2002), los roles son el conjunto de expectativas de la organización respecto al comportamiento de una persona. Cada uno de ellos representa actividades llevadas a cabo por los administradores para cumplir las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. En concordancia con el citado autor, Robbins y Coulter (2010) señalan que los roles administrativos se refieren a categorías específicas de comportamiento administrativo.

#### a) Relaciones interpersonales

**Tabla 1. Relaciones interpersonales**

Muestra	Alternativas de respuestas										Media aseveración	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Rector	Doc.
	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
Propicia el cumplimiento de las necesidades profesionales de los docentes, generando bienestar laboral	33,3	27,7	16,7	42,2	33,3	25,3	16,7	2,4	-	2,4	3,67	3,90
Genera aprendizaje continuo en el personal docente	16,7	31,3	50,0	39,8	16,7	21,7	16,7	6,0	-	1,2	3,67	3,94
Estimula al personal docente para que obtenga mejores resultados en la labor realizada.	33,3	28,9	50,0	38,6	16,7	20,5	7,2	-		4,8	4,17	3,80
(%) Indicador	27,8	29,3	38,9	40,2	22,2	22,5	11,1	5,2	-	2,8		
Media del indicador. Rectores/ Docentes											3,84	3,88

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del instrumento aplicado (2017)

Comenzando con la discusión de los resultados, se observa en la tabla 1 el indicador relaciones interpersonales, donde se visualizan los resultados obtenidos del instrumento aplicado tanto a los Rectores como a los Docentes de las Instituciones escolares ubicadas en la ciudad de Santa Marta.

Así, se precisa en la primera aseveración, como el 33,3% de los rectores refieren que siempre e igual porcentaje algunas veces se propicia el cumplimiento de las necesidades profesionales de los docentes, generando bienestar laboral; mientras que el 16,7% opinó casi siempre y el mismo porcentaje que casi nunca esto ocurre. Por su parte el personal docente entrevistado tuvo una opinión distinta, donde el 42,2% indicó casi siempre, el 27,7% siempre y el 25,3% algunas veces el rector propicia el cumplimiento de las necesidades profesionales de los docentes, generando bienestar laboral.

En cuanto a la segunda y tercera aseveración, se observan también opiniones de los rectores y los docentes con orientación positiva. Nótese como más de la mitad de los

rectores piensan que casi siempre (50%) y siempre (16,7%) en la institución se genera aprendizaje continuo en el personal docente. En tanto el 39,8% de los docentes opinan casi siempre, el 31,3% siempre y 21,7% algunas veces el rector genera en el personal docente aprendizaje continuo.

Por otra parte, al referirse a si se estimula al personal docente para que obtenga mejores resultados en la labor realizada, un alto porcentaje de rectores señaló casi siempre (50%) y siempre (33,3%). En tanto el 38,6% y el 28,9% de los docentes se refirió a esta aseveración como casi siempre y siempre respectivamente; un 20,5% algunas veces y un bajo porcentaje opinó negativamente a la aseveración presentada.

Sin duda, que entre el personal de las instituciones educativas deben existir relaciones interpersonales basadas en el respeto y admiración entre ellos, para que en el ambiente de trabajo se respire la tranquilidad y armonía que son necesarias para impulsar el éxito de todos como organización.

Para Chiavenato (2006), las relaciones interpersonales consisten en establecer o mantener contactos con otros individuos, significa estar condicionado a las relaciones por una actitud, un estado de espíritu o una manera de ver las cosas cuya estructura es diferente a la nuestra. En las instituciones educativas es fundamental que sus integrantes se manifiesten buenas relaciones interpersonales, ya que esto les permitirá conocerse más de cerca y saber las debilidades y fortalezas de cada miembro, de esta forma podrán apoyarse en los diferentes momentos que sea necesario.

#### **b) Manejo de información**

En el sistema educativo el manejo de la información debe ser una herramienta que los directivos y todos los docentes necesitan practicar a la perfección, ya que se utiliza a diario con los integrantes de la comunidad y con todos los individuos en general, estableciendo relaciones constantemente para transmitir en tiempo real la información, pero hay que tener en cuenta que el manejo de información no está alejado de sufrir alteraciones porque influyen factores que dificultan que el mensaje llegue a su destino de forma eficaz. De allí la importancia que esta información llegue con el menor ruido posible a los interesados a fin de permitirles accionar en función de ella.

**Tabla 2. Manejo de información**

Muestra Aseveraciones	Alternativas de respuestas										Media aseveración	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Rector	Doc.
	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
Propicia la transferencia de información entre el personal	16,7	30,1	83,3	45,8		20,5	-	2,4		1,2	4.17	4.01
Efectúan reuniones permanentes con el personal para informar sobre aspectos relevantes al desarrollo de las actividades institucionales	16,7	31,3	66,7	39,8	16,7	22,9	-	6,0		-	4.00	3.96
Mantiene informado al personal sobre las nuevas tendencias en el sistema educativo con el fin de mejorar la calidad institucional.	16,7	38,6	33,3	38,6	50,0	16,9	-	4,8		1,2	3.67	4,08
<b>(%) Indicador</b>	<b>16,6</b>	<b>33,3</b>	<b>61,1</b>	<b>41,4</b>	<b>22,3</b>	<b>20,1</b>	<b>-</b>	<b>4,4</b>		<b>0,8</b>		
Media del indicador. Rectores/ Docentes											<b>3.95</b>	<b>4,02</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del instrumento aplicado (2017)

La situación presentada en las instituciones educativas abordadas, con respecto al indicador manejo de información, se puede observar en detalle en la tabla 2, donde la mayoría de los rectores (casi siempre 83,3% y siempre 16,7%) piensan que en la institución se propicia la transferencia de información entre el personal; mientras que el 45,8% de los docentes argumentó que casi siempre, el 30,1% siempre y el 20,5% que algunas veces se propicia tal transferencia de información.

En el mismo sentido, se mantiene la tendencia de la mayoría de los rectores quienes tienen apreciación positiva alta, en cuanto a si en la institución se efectúan reuniones permanentes con el personal para informar sobre aspectos relevantes al desarrollo de las actividades institucionales. En tanto para solo el 39,8% los docentes casi siempre y 31,3% siempre se efectúan reuniones permanentes, el resto indicó algunas veces (22,9%) y casi nunca (6%).

Para la tercera aseveración, el 50% de los rectores manifestó algunas veces, el 33,3% casi siempre y el 16,7% que siempre se mantiene informado al personal sobre las nuevas tendencias en el sistema educativo con el fin de mejorar la calidad institucional. En contraposición el 38,6% de los docentes piensan que siempre y casi siempre se les informa sobre esas nuevas tendencias, solo un 4,8% y un 1,2% tuvo apreciación negativa con respecto a la aseveración presentada.

### (c) Toma de decisiones

El último indicador planteado esta referido a la toma de decisiones, en este sentido esta categoría se referencia como la determinación asumida por las personas que participan en organizaciones en función de dar respuestas a una problemática,

analizando en detalle los factores que rodean al problema y así poder llegar a la decisión acertada (Munch y García 2012).

**Tabla 3. Toma de decisiones**

Muestra Aseveraciones	Alternativas de respuestas										Media aseveración	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Rector	Doc.
	Rector %	Doc. %	Rector %	Doc. %	Rector %	Doc. %	Rector %	Doc. %	Rector %	Doc. %		
Crea un ambiente laboral positivo contribuyendo a que el personal docente tome decisiones conjuntamente con el personal directivo	33,3	28,9	33,3	41,0	16,7	22,9	16,7	7,2	-	-	3,83	3,92
Promueven acciones conjuntas donde se discuten las decisiones tomadas para el buen funcionamiento institucional	33,3	27,7	16,7	44,6	50,0	22,9	4,8	-	-	3,83	3,95	
Ejecutan las ideas que el personal docente expresa sobre el mejoramiento académico	16,7	27,7	33,3	42,2	33,3	27,7	16,7	2,4	-	-	3,50	3,95
(%) Indicador	<b>27,8</b>	<b>28,1</b>	<b>27,8</b>	<b>42,6</b>	<b>33,3</b>	<b>24,5</b>	<b>11,1</b>	<b>4,8</b>				
Media del indicador. Rectores/ Docentes											<b>3,72</b>	<b>3,94</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del instrumento aplicado (2017)

De manera que en la tabla 3, en cuanto a la primera aseveración los rectores manifestaron que siempre (33,3%) y casi siempre (33,3%) en la institución se crea un ambiente laboral positivo contribuyendo a que el personal docente tome decisiones conjuntamente con el personal directivo, mientras que con igual porcentaje un grupo de rectores señalaron algunas veces (16,7%) y casi nunca (16,7%), se crea tal ambiente laboral. Al observar las respuestas de los docentes, el 41% precisó como casi siempre y el 28,9% indicó que siempre se crea ese ambiente laboral positivo donde puedan tomar decisiones en conjunto con el personal directivo. Solo un 22,9% asume una posición neutral y un 7,2% una opinión negativa con respecto a la aseveración presentada.

Por otra parte, la mitad de la muestra de los rectores encuestados tiene una posición neutral al indicar que algunas veces se promueven acciones conjuntas donde se discuten las decisiones tomadas para el buen funcionamiento institucional, en contraposición, un 32,3% opinó siempre y 16,7% casi siempre. Sin embargo, la mayor parte de los docentes piensan que casi siempre (44,6%) y siempre (27,7%) se discuten las decisiones tomadas.

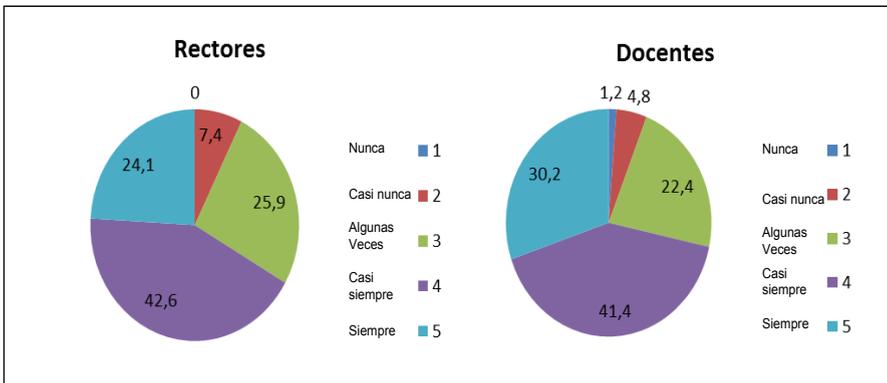
En cuanto a si en la institución ejecutan las ideas que el personal docente expresa sobre el mejoramiento académico, el 33,3% de los rectores respondió casi siempre, igual porcentaje algunas veces, mientras el 16,7% piensa que siempre y el resto 16,7% señaló que algunas veces son ejecutadas las ideas expresadas por el personal docente. En tanto, el 42,2% de los docentes estuvieron de acuerdo al afirmar que casi siempre

sus ideas son ejecutadas para el mejoramiento académico, el resto expresó siempre (27,7%), algunas veces (27,7%) y casi nunca (2,4%).

En el escenario descrito anteriormente, los rectores y docentes deben crear en conjunto mesas de trabajo que le faciliten el intercambio de ideas para obtener la mejor solución, ya que en estas interacciones surgen una gran variedad de ideas y pensamientos que pueden generar grandes cambios. Es decir, que a través de la gestión gerencial se propicie la participación todos los que laboran en las instituciones educativas, se tomen decisiones en conjunto con el fin de conseguir efectos favorables y satisfactorios en el ambiente de trabajo.

Por último, en el gráfico 1, se observa el resumen de la dimensión Roles Gerenciales compuesta por los indicadores: Relaciones interpersonales, manejo de la información y toma de decisiones. Se visualizan los resultados globales tanto para la muestra de rectores como para el personal docentes.

**Gráfico 1. Resumen: Roles Gerenciales**



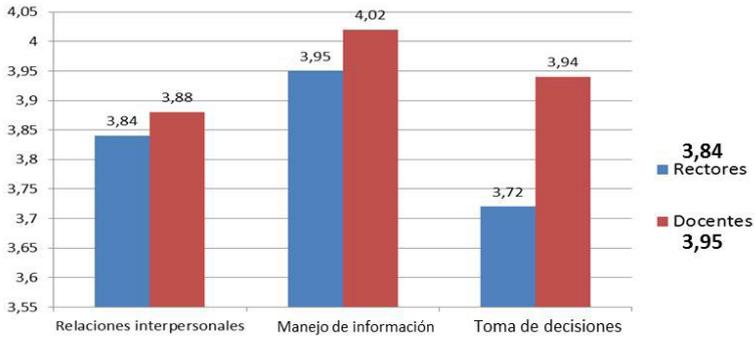
**Fuente.** Elaboración propia a partir de las tablas anteriores. Valores expresados en porcentaje

En el citado gráfico 1, se puntualiza como el mayor porcentaje de las respuestas positivas para los tres indicadores corresponde a la alternativa casi siempre, tanto para los rectores (42,6%) como para el personal docente (41,4%). El resto se distribuye entre las cuatro alternativas de respuesta. Nótese por ejemplo, como la categoría siempre fue mayor para los docentes que para los rectores, mientras que para la alternativa algunas veces la tendencia fue casi similar en ambos grupos poblacionales.

Mientras que en el gráfico 2, se aprecia en detalle la media para los tres indicadores seleccionados, donde los valores obtenidos para el grupo muestral de rectores estuvo por debajo de los valores presentes en los docentes seleccionados. Se debe precisar, que de acuerdo al baremo presentado en el capítulo tres, ambos se ubican en el rango medianamente apropiado. Es decir los roles gerenciales entendidos por Robbins y

Coulter (2010), como el papel de las personas durante el ejercicio de sus actividades, donde se precisan las funciones realizadas por los individuos en las organizaciones y se caracteriza por el comportamiento administrativo frente a sus tareas, no se están cumpliendo de manera adecuada.

## Gráfico 2. Media: Roles Gerenciales



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos tomados de las tablas 1,2 y 3

## 2. Habilidades para la gestión gerencial de los directivos en las instituciones escolares en Santa Marta, Colombia

Para Bateman y Snell (2004) las habilidades gerenciales están asociadas con la manera que la persona con cargo directivo desarrolla su trabajo, demostrando dominios especiales para conducir las personas bajo su cargo para obtener las mejores perspectivas y lograr los más elevados resultados dentro de la organización. En este sentido, es necesario que el gerente educativo pueda contar con las diversas habilidades de liderar el entorno donde se desenvuelve, garantizando un ambiente de receptividad bajo métodos que le ofrezca al personal a su cargo una buena gestión escolar.

### a) Habilidades técnicas

En la tabla 4 se evidencia como más de la mitad de los rectores (50% casi siempre y 16,7% siempre) tiene una opinión favorable con respecto a si en la institución se desarrollan técnicas de planificación, supervisión y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje. Igual comportamiento tiene las respuestas dadas por docentes, donde un 51,8% señaló casi siempre y un 12% opinó que siempre se desarrollan estas técnicas dentro de la institución.

**Tabla 4. Habilidades técnicas**

Muestra Aseveraciones	Alternativas de respuestas										Media aseveración	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Rector	Doc.
	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.		
Desarrollan técnicas de planificación, supervisión y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje	16,7	12,0	50,0	51,8	33,3	25,3	-	8,4	-	2,4	3,83	3,63
Emplea diversos recursos tecnológicos en su desempeño laboral	-	20,5	83,3	37,3	16,7	36,1	-	3,6	-	2,4	3,83	3,70
Incorpora nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad de las actividades académicas	-	16,9	83,3	43,4	16,7	33,7	-	4,8	-	1,2	3,83	3,70
(%) Indicador	5,6	16,5	72,2	44,2	22,2	31,7		5,6		2,0		
<b>Media del indicador. Rectores/ Docentes</b>											<b>3,83</b>	<b>3,68</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del instrumento aplicado (2017)

En el mismo orden de ideas, al entrevistar a los rectores un elevado porcentaje (83,3%) de éstos manifestaron apreciaciones con orientación positiva a las dos aseveraciones siguientes: emplea diversos recursos tecnológicos en su desempeño laboral e incorpora nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad de las actividades académicas, superando el 80% para ambas afirmaciones.

Contrario a esta opinion, el 37,3% de los docentes señaló casi siempre, el 36,1% algunas veces, el 20,5% siempre y el resto precisó una posición negativa en cuanto a que en la institución se emplea diversos recursos tecnológicos en su desempeño laboral. Similares respuestas fueron dadas por los docentes en la última aseveración, donde un 43,4% opinó que casi siempre se incorporan nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad de las actividades académicas, mientras que un 33,7% mantuvo una posición neutral al respecto.

Los resultados de la tabla 4, permitieron puntualizar que en las instituciones educativas abordadas se deben fortalecer las habilidades técnicas, ya que de acuerdo a Daft y Marcic (2006), las habilidades técnicas se refieren al conocimiento y la competencia con las cuales se realiza una actividad. Se relacionan con el hacer, los métodos y los medios necesarios para la ejecución de trabajos específicos.

**b) Habilidades humanas**

Las habilidades humanas, es la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarías, tanto individualmente como en grupo. Se trata de crear las condiciones necesarias para que las personas se sientan seguras y puedan expresar libremente sus opiniones en el seno del grupo. Estas habilidades brindan las capacidades necesarias para un buen y eficiente desenvolvimiento dentro del núcleo social, permitiéndole iniciar, conservar y aumentar relaciones interpersonales

que le permitan ejecutar acciones tendientes a la consecución de metas personales y colectivas lo que evidencia la posibilidad de ejercer eficazmente cualquier gerencia que se le encomiende y que esté dentro de su competencia (Chiavenato, 2006).

**Tabla 5. Habilidades humanas**

Muestra	Alternativas de respuestas										Media aseveración	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca			
	Rector %	Doc. %	Rector %	Doc. %	Rector %	Doc. %	Rector %	Doc. %	Rector %	Doc. %	Rector	Doc.
Promueve acciones conjuntas con el personal para lograr un clima organizacional positivo	50,0	28,9	16,7	37,3	33,3	27,7	-	6,0	-	-	4,17	3,89
Orienta a todo el personal en cuanto a las normas de conducta y ética profesional	50,0	31,3	16,7	42,2	16,7	18,1	16,7	8,4	-	-	4,00	3,96
Resuelve los problemas académicos-administrativos en beneficio de la institución y sus miembros	33,3	41,0	50,0	32,5	-	22,9	16,7	3,6	-	-	4,00	4,11
(%) Indicador	<b>44,4</b>	<b>33,7</b>	<b>27,8</b>	<b>37,4</b>	<b>16,7</b>	<b>22,9</b>	<b>11,1</b>	<b>6,0</b>				
<b>Media del indicador. Rectores/ Docentes</b>											<b>4,23</b>	<b>3,99</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del instrumento aplicado (2017)

En la tabla 5 se muestran los resultados para el segundo indicador que conforma la dimensión habilidades gerenciales. Aquí, el 50% de los rectores señaló siempre, el 16,7% casi siempre y el 33,3% indicó que algunas veces se promueve acciones conjuntas con el personal para lograr un clima organizacional positivo. Sin embargo, los docentes, de acuerdo a su percepción, manifestaron opiniones menos favorables al respecto. Para el 37,3%, el 28,9% y el 27,7% en la institución casi siempre, siempre y algunas veces respectivamente se promueven estas acciones.

Con relación a si se orienta a todo el personal en cuanto a las normas de conducta y ética profesional, el 50% de los rectores afirmó siempre, el 16,7% casi siempre, el 16,7% algunas veces y el mismo porcentaje casi nunca. Por otro lado, se puede observar la opinión distinta de los docentes. Nótese como el 42,2% de los encuestados indicó que casi siempre se orienta a todo el personal en cuanto a las normas de conducta y ética profesional el resto de las respuestas estuvo distribuida en 31,3% siempre, 18,1% algunas veces y 8,4% casi nunca.

Las respuestas dadas a la última aseveración del indicador: habilidades humanas, tuvo un comportamiento similar a las dos anteriores, ubicándose la mayoría de las respuestas en el rango positivo. De manera que para el 50% de los rectores encuestados casi siempre se resuelven los problemas académicos-administrativos en beneficio de la

institución y sus miembros, para el 33,3% siempre y el 16,7% casi nunca. Mientras que un 41% y 32,5% de los docentes señaló siempre y casi siempre respectivamente.

**c) Habilidades conceptuales**

Se observa en la tabla 6, que el 50% de los rectores, piensan que siempre en la institución se determina los objetivos, metas y estrategias que orientan la elaboración del plan anual de la institución, un 33,3% y un 16,7% afirmó que alguna vez y casi siempre respectivamente esa situación ocurría. En tanto que para el 37,3% y el 34,9% de los docentes siempre y casi siempre se cumple esta afirmación.

Cuanto se les preguntó a los rectores si se define las líneas de mando y las responsabilidades del personal de la institución, el 50% argumentó que siempre se da esta acción, en tanto un 33,3% piensa que casi siempre esto ocurría y el 16,7% algunas veces. Mientras que el 47% de los docentes expresó que siempre, el 31,3% casi siempre, y el 19,3% algunas veces se definen las líneas de mando.

**Tabla 6. Habilidades conceptuales**

Muestra	Alternativas de respuestas										Media aseveración	
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Rector	Doc.
	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.	Rector	Doc.		
Determina los objetivos, metas y estrategias que orientan la elaboración del plan anual de la institución	50,0	37,3	16,7	34,9	33,3	24,1		1,2	-	2,4	4,17	4,04
Define las líneas de mando y las responsabilidades del personal de la institución	50,0	47,0	33,3	31,3	16,7	19,3		1,2	-	1,2	4,33	4,22
Elabora las normas de convivencia de la institución con la participación del personal docente	50,0	36,1	50,0	39,8	-	20,5		2,4	-	1,2	4,50	4,07
(%) Indicador	<b>50,0</b>	<b>40,2</b>	<b>33,3</b>	<b>35,3</b>	<b>16,7</b>	<b>21,3</b>		<b>1,6</b>		<b>1,6</b>		
<b>Media del indicador. Rectores/ Docentes</b>											<b>4,33</b>	<b>4,11</b>

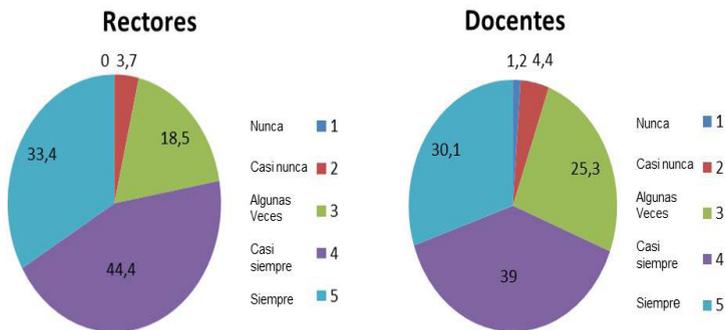
**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del instrumento aplicado (2017)

La última aseveración presenta comportamiento similar en cuanto a la orientación positivas de las respuestas dadas por ambos grupos muestrales. El 50% de los rectores manifestó que siempre y casi siempre se elabora las normas de convivencia de la institución con la participación del personal docente. En tanto el 39,8% de los docentes indicó que esto ocurría casi siempre, el 36,1% siempre y el 20,5% algunas veces se toman en cuenta los docentes para elaborar las normas de convivencia de la institución escolar.

Las habilidades conceptuales son entendidas como la claridad y precisión que debe tener el gerente de los conceptos y definiciones a utilizar en el desarrollo de su

competencia o gestión, de forma que tenga la posibilidad de entender y manejar los conceptos y definiciones propios del campo educativo, que le permitan trasladarlos a sus docentes, en la consecución del objetivo de plan a ejecutar. Para Bateman y Snell (2004), las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas; ayudan a los gerentes a entender cómo encajan las cosas y les facilita la toma de decisiones correctas.

**Gráfico 3. Resumen: Habilidades Gerenciales**

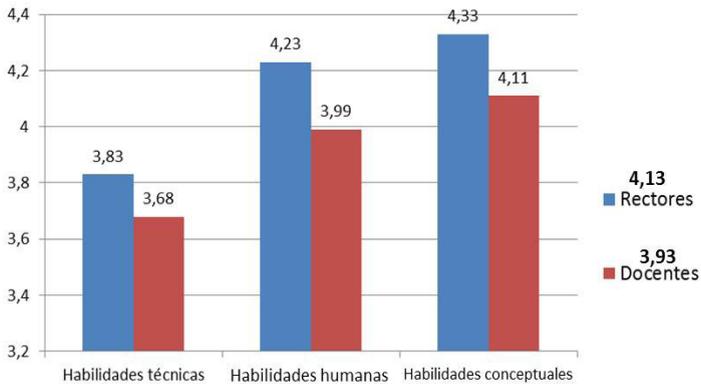


**Fuente.** Elaboración propia a partir de las tablas anteriores. Valores expresados en porcentaje

Para finalizar con la dimensión: habilidades gerenciales, en el gráfico 3, se observa el resumen de la dimensión estudiada, compuesta por los indicadores: habilidades técnicas, humanas y conceptuales, donde se evidencia la tendencia con orientación positiva de las respuestas dadas tanto para los rectores como para el personal docente encuestados. Nótese como en promedio, el mayor porcentaje de las respuestas corresponde para ambas poblaciones a la alternativa casi siempre, seguido de siempre y algunas veces.

Por otra parte, en el gráfico 4, se aprecia en detalle la media aritmética para los tres indicadores seleccionados, donde los valores obtenidos para el grupo muestral de rectores estuvo por encima de los valores presentes en los docentes seleccionados. En el gráfico también se puede precisar como las habilidades técnicas fueron las que obtuvieron el más bajo puntaje con respecto a los otros dos indicadores. En definitiva, las respuestas dadas, tanto por los rectores (4.13), como por el personal docente (3.93) se ubicaron en un rango de medianamente apropiado, de acuerdo al baremo planteado.

**Gráfico 4. Media: Habilidades Gerenciales**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos tomados de las tablas 4,5 y 6

**Tabla 7. Resumen: Gestión Gerencial**

Muestra Dimensiones	Rectores					Docentes					Media	
	Siempre %	Casi siempre %	Algunas veces %	Casi Nunca %	Nunca %	Siempre %	Casi siempre %	Algunas veces %	Casi Nunca %	Nunca %	Rector	Doc.
<b>Roles Gerenciales</b>	24,1	42,6	25,9	7,4	-	30,2	41,4	22,4	4,8	1,2	3.84	3.95
<b>Habilidades Gerenciales</b>	33,4	44,4	18,5	3,7	-	30,1	39,0	25,3	4,4	1,2	4.13	3.93
<b>% Variable</b>	28,7	43,5	22,2	5,6	-	30,1	40,2	23,9	4,6	1,2		
<b>Media de la variable. Rectores/ Docentes</b>											3.99	3.94

**Fuente:** Elaboración propia

Como resumen, se presentan la tabla 7, las frecuencias de las respuestas para las dos dimensiones, donde el comportamiento de las mismas, tanto para rectores como para docentes mantuvo similar tendencia. La mayor frecuencia de las respuestas de los rectores estuvo enmarcada en la escala casi siempre (43,2%) y el menor porcentaje en casi nunca (5,6%). De igual manera para la muestra de docentes la alternativa casi siempre (40,2%) fue la que alcanzó más alto porcentaje y el menor en casi nunca (1,2%).

**Conclusiones**

Se concluye que tanto los rectores como los docentes mantienen relaciones interpersonales donde se propicia el cumplimiento de las necesidades profesionales, generando bienestar laboral, aprendizaje continuo y se estimula al personal docente para que obtenga mejores resultados en la labor realizada. Por otra parte, hay un manejo adecuado de la información, transfiriéndose la misma hacia todo el personal a

través de reuniones permanentes donde se les da a conocer las nuevas tendencias del sistema educativo con el fin de mejorar la calidad institucional.

En cuanto al indicador toma de decisiones, los resultados demuestran orientaciones positivas de las respuestas para ambos grupos poblacionales, quienes manifestaron que en la institución se contribuye a que el personal docente tome decisiones conjuntamente con el personal directivo ejecutándose las ideas que los docentes expresan sobre el mejoramiento académico. Los resultados de los tres indicadores abordados, permitieron ubicar la dimensión roles gerenciales como medianamente apropiado.

En otro orden de ideas, se describió las habilidades para la gestión gerencial de los directivos en las instituciones escolares en Santa Marta, Colombia. Para ello se abordó a través de tres indicadores: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, observándose la mayor orientación de las respuestas hacia las alternativas positiva. De manera que las respuestas dadas, tanto por los rectores (4.13), como por el personal docente (3.93) se ubicaron en un rango de medianamente apropiado, de acuerdo al baremo planteado.

Demostando desde el punto de vista de las habilidades técnicas que la población estudiada piensa que en la institución se desarrollan técnicas de planificación, supervisión y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, se emplea diversos recursos tecnológicos y se incorpora nuevas técnicas relacionadas con el trabajo académico.

En tanto, se observa presencia de las habilidades humanas del rector, ya que promueve acciones conjuntas con el personal, orienta el cumplimiento de las normas de conducta y ética profesional, y resuelve los problemas académicos-administrativos en beneficio de la institución y sus miembros. Por último se concluye que hay claridad y precisión en las habilidades conceptuales de los rectores ya que determinan los objetivos, metas y estrategias que orientan la elaboración del plan anual de la institución, definen las líneas de mando y las responsabilidades del personal y elaboran las normas de convivencia de la institución con la participación del personal docente.

## **Referencia Bibliográficas**

Bateman, Thomas y Snell, Scott (2004). *Administración una ventaja competitiva*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores. México D.F.

Bohlander, George, Snell Scott (2008). *Administración de recursos humanos*. Editorial CenegeLearning Latino América. México

Conger, B. y Spreitzer, F. (2008). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao. Ediciones Deusto

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración, teoría procesos y práctica*. 3a Ed. México. Editorial Mc Graw Hill.

- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Daft, Richard y Marcic, Dorothy (2006). *Introducción a la administración*. Cuarta Edición. Editorial Thomson. México.
- Hampton, David. (1991). *Administración*. México. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri Roberto; Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (2.010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Koontz, Harold, Wehrich, Heinz y Cannice, Mark (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Edición 14. Mc Graw-Hill, Interamericana. Editores. México.
- Münch, Lourdes (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Primera edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Münch, Lourdes y García, José (2012). *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas, México.
- Parra Olivares Javier (2006). *Guía de muestreo*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Colección XLV aniversario FCES. Segunda edición.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010). *Administración*. Décima edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Tapia, José (2007). *Introducción al análisis de datos con SPSS para Windows*. Barinas Venezuela: Ediciones Universidad Ezequiel Zamora.