

GESTIÓN DEL GERENTE COMO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES

* Gina De Monte
**Marisol Guio
***Yuviely Villasmil

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo determinar la Gestión del Gerente como Estrategia Comunicacional en la Toma de Decisiones. El estudio es documental, la revisión y análisis de los mismos permitieron generar conocimientos sobre las variables del estudio, para la construcción de la fundamentación teórica, aportando elementos claves a la investigación esta debe ser basada en el desarrollo y la calidad del colectivo, atendiendo los intereses y expectativas de los mismos, utilizando como estrategia comunicacional la toma de decisiones, el respeto y la comunicación lateral como factor primordial en las ideas del colectivo. Bajo La fundamentación teórica se basó en los autores Arena (2005). Arias (2006). Powell (2004). Patz y Rowe (2007). Gordon (2000). Sherman (2004). López (2004). Entre otros. Sustentado metodología documental con un diseño Bibliográfico.

Palabras clave: Gestión del Gerente, Comunicación, Toma de Decisiones

MANAGEMENT AS A COMMUNICATION STRATEGY MANAGER DECISION MAKING

Abstract

This article aims to determine Management as a Communication Strategy Manager Decision Making. The study is documentary review and analysis of the data allowed to generate knowledge about the study variables for the construction of the theoretical foundation, providing key element to this research should be based on the development and quality of the group, taking the interests and expectations of them, using communication strategy decision making, respect and lateral communication as a primary factor in the ideas of the group. The theoretical framework was based on the Sands (2005). Arias (2006). Powell (2004). Patz y Rowe (2007). Gordon (2000). Sherman (2004). Lopez (2004) authors, among others.

Keywords: Management Manger, Comunication, Decision Making

Gina Marcelina.De Monte Quiva. **Correo Electrónico:** ginamarcelinademonte@gmail.com. **Trabajo Actual:** C.E.I.”Niño Simón” **Tiempo de Servicio:** 13 años con el Ministerio del poder popular para la educación.

Marisol Josefina.Guio González. **Correo Electrónico:**marisol_guio@hotmail.com **Trabajo Actual:** C.E.I.”Niño Simón” **Tiempo de Servicio:** 09 años con el Ministerio del poder popular para la educación.

Yuviely María. Villasmil León. **Correo Electrónico:**villasmilyuviely@gmail.com

Trabajo Actual: C.E.I.”Niño Simón” **Tiempo de Servicio:** 13 años con el Ministerio del poder popular para la educación.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la educación se refiere a la multiplicidad de vínculos e interconexiones entre los estados y las sociedades, constituyendo un sistema mundial pluricultural moderno. Es considerado, como un fenómeno mediante el cual los acontecimientos, las decisiones y las estrategias que se producen en una parte del mundo, puede tener impacto significativo sobre individuos y comunidades en partes muy distantes del globo.

Es así como los procesos educativos de cambio han influido de manera directa en la transformación de la sociedad y del hombre en su afán de desarrollo y crecimiento, colocando de manifiesto un conjunto de competencias personales, profesionales, laborales donde el crecimiento y las aptitudes se desarrollan como saberes éticos, en tal sentido Cleland e Ireland (2002), señalan que estos regulan los hechos que marcan las decisiones en las esferas del quehacer educativo para dar respuesta a los problemas de la humanidad. En todas las épocas, las organizaciones han estado expuestas a modificaciones y cambios con frecuencia profundos en diversas áreas.

Las circunstancias de la educación actual, requieren de los niveles gerenciales gran capacidad en la gestión directa para mantener buenas relaciones comunicacionales con su personal, motivándolos hacia su desempeño que conllevará a mejorar la eficacia de la institución. La gestión de un gerente de una empresa u organización debe ser capaz de guiar al grupo de subordinados, adaptándolos a un proceso de cambio. En tal sentido, cualquier de las organizaciones públicas y privadas, que tengan sus objetivos educacionales, políticos, religiosos, sociales, económicos, entre otros, influyen en las personas y a su vez, éstas están conformadas por individuos los cuales dependen del director para alcanzar sus metas y cumplir su misión.

Es por ello que, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (1999), señala que los sistemas educativos de América Latina y del Caribe, deben vencer la complejidad e ir en búsqueda de la calidad, tomando la toma de decisiones como índice principal a tomar en cuenta para adecuar la gerencia, la cual está desfasada de los procesos científicos, tecnológicos y sociales. Es evidente, que la gestión del gerente debe estar visionada a las exigencias de cambio en cuanto a una nueva actitud ante los diversos desafíos y retos que diariamente debe enfrentar para darle una nueva orientación a las instituciones educativas, respondiendo de esta manera las demandas actuales existentes; apoyada en su gestión, los tipos de la misma y el perfil de competencias, como herramienta para elevar los

niveles de entendimiento entre las personas obteniendo un desempeño laboral acorde con las exigencias actuales. Al respecto, se consultó a Gómez (2004), quien expone:

...”En los actuales momentos la educación como proceso continuo, donde su objetivo es la formación de individuos de forma integral donde el personal docente esté capacitado para orientar aprendizajes significativos que conozca los intereses, necesidades, expectativas, debilidades y fortalezas para poder guiar no solo la parte administrativa sino también la pedagógica, dónde actúa para lograr una eficaz labor, en las instituciones educativas del sector rural, actualmente desasistida”...

Por lo antes enunciado la acción, del sistema educativo venezolano presenta cambios observables durante la evolución de la educación del país, los cuales han tenido efectos positivos y negativos en la misma. Dado que a partir de la historia contemporánea de Venezuela, se han manifestado de manera drástica en el crecimiento poblacional, en la tecnología y la economía en general.

En tal sentido, la gestión del gerente educativo debe ser el resultado de acciones bien planificadas para el bienestar y el logro de una mayor eficiencia a través de la implementación de estrategias comunicacionales de calidad que orienten a las nuevas exigencias de la producción, servicio garantizado y la calidad del docente que responda a esos nuevos retos de mejoramiento en cuanto a la toma de decisiones.

Así lo refieren Patz y Rowe (2007), al señalar que “en la toma de decisión del gerente educativo se enfrenta con dificultades en una organización y cuyo tipo, magnitud y complejidad cambian continuamente” (p.121). De allí que éstas forman parte de un proceso social, el cual, la conducta humana interactúa tanto con la información y los procedimientos técnicos como con su realidad económica y política.

Es importante destacar que las decisiones se toman para resolver problemas y proponer alternativas viables y asertivas. Las mismas al ser acertadas se convierten en factor emprendedor y de riesgos, ya que si se toman bien fundadas que irían en función del éxito de la labor del gerente educativo. De hecho, la gerencia permite al dirigente o líder de una organización escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas. En tal sentido, exponen Bounds y Woods (2004), “tomar decisiones es el desarrollo de alternativas y selección de un curso para atender problemas u oportunidades” (p.118).

Por tal motivo, el éxito de toda organización depende del proceso de toma de decisiones puesto que es a través de éste se podría garantizar que el gerente decida adecuadamente de acuerdo a la situación de momento. Continuando con orden de ideas, existen procesos para ayudar al gerente educativo en la toma creativa de decisiones, representando una actitud

objetiva y lógica para analizar las funciones y sus roles administrativos, que le posibilite asumir las más adecuadas y óptimas decisiones estratégicas según la naturaleza del caso.

Cabe destacar que el proceso está caracterizado por poca participación del colectivo debido a la falta de incentivación del gerente ante las situaciones presentes o simplemente por las decisiones autoritarias, sin derecho a discusiones o replicas. Por lo que considera, que las razones que han llevado a las instituciones a situaciones problemáticas no habituales, son las relacionadas con la carencia de un sistema gerencial que permite a los gerentes como líderes de la institución tomar decisiones que repercutan eficientemente en el logro de los objetivos y metas propuestas por la organización.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Gestión del Gerente

Para Sherman (2004), administrar es crecer, desarrollar, ir hacia adelante, producir con calidad moral, técnica y productiva en las instituciones. En el campo educativo la administración se conceptualiza como la forma óptima de dar servicio educativo y ello implica que el Gerente educativo sea un director cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y la calidad educativa para atender los intereses y expectativas del personal, como un colectivo que desean lograr un desarrollo humano, el mismo que se traduce en los perfiles de cada uno en su aspecto personal, social, ocupacional y profesional.

Por ello, la gestión del director según López (2004), abarca 5 etapas indispensables:

- a) Definir las metas, objetivos y las estrategias requeridas para lograrlos.
- b) Organizar los recursos económicos necesarios.
- c) Ser líder, saber motivar y enseñar.
- d) Controlar o realizar seguimiento constante.
- e) Tomar las medidas necesarias en caso se encuentren obstáculos en el camino. Es importante tener en claro que el mundo globalizado está inmerso en cambios continuos, y que también la administración debe tomarlos en cuenta y adaptarse a los mismos oportunamente.

Tipo de Gestión

Según Steiner (2006), existen dos tipos de gestión uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se denomina "Gestión estratégica comunicacional", y todos los demás pueden ser llamados "Gestión operacional". La planificación estratégica comunicacional es el apoyo determinante para la dirección asertiva. Por supuesto no representa todo el proceso de "planificación estratégica comunicacional" sino que solo es un factor principal para la realización de la misma.

Gestión Estratégica Comunicacional

La gestión comunicacional, es un proceso global comunicativo que apunta a la eficacia, integrando la planificación con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación de acciones estratégicas. Para Belandría (2010), "es un proceso de decisión comunicativa continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de la organización misma". Según Fred (2000), puede definirse como "la formulación, ejecución y evaluación de acciones que facilitaran el logro de los objetivos organizacionales. Corresponde a un enfoque objetivo y sistemático de información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre". (p.27).

Gestión Operacional

Gruenfeld (2005), señala que la gestión operativa está asociada con lo que el trabajador o colectivo hace y como lo hace, a los cuales denomina factores operantes u operativos, entre los cuales se encuentra: a) El conocimiento del cargo: en el grado demostrado que el trabajador o colectivo domina las actividades, tareas y procedimientos asociados a sus trabajos. b) La calidad de trabajo: constituye la expresión del grado de exactitud, esfuerzo y orden con el cual el empleado o colectivo realiza su trabajo. c) La cantidad de trabajo: volumen y cantidad de trabajo ejecutado por el trabajador o colectivo en condiciones normales en un periodo determinado. d) Los hábitos de seguridad acatamiento por parte del colectivo de las normas y procedimientos referidos a la realización del trabajo, evitando en lo posible que estos incidentes se conviertan en accidente.

Funciones del Gerente Educativo

La gestión del gerente educativo es considerada como un todo, conforma al proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente planificación, organización, dirección y control son funciones, administrativas: El conjunto de acciones del personal directivo en las instituciones escolares está totalmente relacionado con los procesos administrativos, siendo definido por Requeijo y Lugo (2002), "como acciones administrativas aquellas que deben operar conjuntamente y en forma armoniosa para obtener los resultados deseados, pueden ser denominadas subprocesos y se pueden citar las siguientes; la dirección, el control y la evaluación" (p.34).

Estos subprocesos o acciones administrativas como son consideradas por estos autores, son las que corresponden al gerente directivo en su gestión administrativa. En consecuencia, no se ven de una forma aislada sino como lo expresa Arena (2005), "cuando se habla de la administración no se piensa en esta como una función de una serie de etapas que sedan después de otra, sino que se producen como un conjunto sistemático y por consiguiente simultáneo y retroalimentado" (p.86).

Planificador

La gerencia de los programas educativos viene a ser apoyo al componente administrativo mediante un proceso sistemático que procura consolidar la misión instruccional a través de las fases de la planificación. Al respecto, Müller (2001), señala que "la planificación es el proceso mediante el cual se prever lograr situaciones objetivas" (p.17). Estas situaciones miden entre lo organizacional e instruccional con el mismo fin prever acciones en función de objetivos. Es decir, en la planificación se deben prever las acciones a seguir mediante una metodología que brinda la oportunidad de escoger entre alternativas para determinar la pertinencia, factibilidad der los objetivos, recurso técnico y humano.

Organizador

La gerencia es el producto del trabajo de los individuos y los grupos en las organizaciones el cual debe ser coordinados por ser una técnica importante para lograr los esfuerzos que se vale para ello de la organización entendida ésta bajo la concepción de Fayol, Taylor Gruffinh, Campbell y Nalón, citados por Requeijo y Lugo (2002), como la función que sirve de base a las actividades que se han de desarrollar. Por lo que esta función del proceso administrativo consiste en estructura, coordinar, distribuir las funciones tareas de manera que de forma conjunta, supervisores, coordinadores, directores y docente trabaje para el logro de los objetivos institucionales.

Controlador

Desde la comunidad primitiva el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. El control está constituido, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002), por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación del desempeño, con el estándar establecido y la acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.

Estrategia Comunicacional

Gordon (2000), plantea que la estrategia comunicacional organizacional se da en dos canales: el formal y el informal, rodeados a su vez de la cultura organizacional y el flujo en tres direcciones: en forma descendientes, la cual, se subraya la disfunción de información del jefe al subordinado, en tanto que el ascendente brinda retro alimentación a los gerentes respecto a las ideas y el desempeño de su colectivo, siendo la comunicación lateral la que facilita la interacción entre los compañeros de trabajo.

De este modo, un gerente educativo en el mejor de sus esfuerzos comunicativos asertivos de acuerdo a una adecuada programación, puede influir en el personal o colectivo en aras de incentivar al desempeño armonioso. Por otro lado, Powell (2004), en su libro de Comunicación Estratégica, opina: "que para alcanzar la máxima eficiencia comunicacional, entre el gerente-subordinado es necesario mantener una interacción donde se demuestren sus capacidades cognitivas, conceptuales, actitudinales y procedimentales". De esta manera se observa, como el autor enfoca el concepto hacia una forma de expresión caracterizada por un conjunto de pautas del pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijo y estable en cada sujeto; es una colección de actitudes diferentes, cada una de las cuales puede poseerse en grado diferente por la persona.

Estrategias metodológicas para establecer una buena comunicación organizacional entre colectivos docentes.

Powell (2004), explica que la comunicación pedagógica como proceso educativo sigue unas fases elementales dentro de su desarrollo:

Fase Preparatoria: en la que existe el sentimiento de necesidades, deficiencia o limitación.

Fase de inspiración: en la que se hace un análisis crítico de las respuestas, averiguando las ventajas y desventajas que se derivan de ello.

Fase de Incubación: viene acompañada de lecturas, debates, exploraciones y formulaciones de las posibles soluciones.

Verificación: de la solución más adecuada es la fase de elaboración de estrategias.

Formulación: de la mejor idea obtenida.

La Comunicación Organizacional.

Gordon (2000) expone que esta comunicación debe generar confianza entre los integrantes del colectivo, a fin de que se consideren capaces de dar los pasos necesarios para lograr los objetivos propuestos. Se debe trabajar centrados en el pensamiento colectivo de crecer en forma integral orientados en lograr objetivos comunes, donde cada miembro es un artista de la estructura laboral que los identifica como un todo.

Habilidades de comunicación organizacional.

La exigencia de comunicación en toda estructura organizada se hace cada día más evidente para alcanzar los objetivos propuestos. La función esencial de un sistema de comunicaciones es la de crear una comprensión integral del trabajo cooperativo, no solo en relación con los fines, sino también con los procedimientos a emplear. Certo (2005), define la comunicación como:

“el proceso de compartir información con individuos, puesto que la comunicación es una herramienta administrativa de uso común una Habilidad responsable del éxito de un administrador, es extremadamente importante que los candidatos a administradores estén familiarizado en la forma en que se comunican los administradores” (p.326).

En un contexto educativo, la toma de decisiones se entiende como un proceso de organización y empleo de recursos para seleccionar la mejor alternativa ante las circunstancias presentes y lograr objetivos predeterminados en atención a una intención, por lo tanto, en educación es considerada un medio para llegar a un fin social que se contextualiza en la gestión del gerente. Es evidente que la coordinación educativa ha encontrado en la toma de decisiones una herramienta estratégica, para ajustarse a los cambios y lograr los propósitos organizacionales.

Al respecto, Jennings y Wattam (2000), señalan la toma de decisiones expresando que “es un proceso de identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad” (p.152).

En efecto el éxito de la organización educativa depende de la capacidad y habilidad que posea el director para identificar y explorar y tomar decisiones para enfrentar los problemas antes de que estos sean críticos y afectivos en la organización.

Toma de decisiones individuales.

Los enfoques en las tomas de decisiones deben adaptarse para que correspondan a la circunstancias particulares del momento. Según Stoner y Wankel (2003), afirma "los gerentes deben resolver los problemas y tomar decisiones. Los tipos de problemas y las condiciones en que han de ser resueltos son variables" (p.187).

Toma de decisiones socializadas o colectivas.

En este contexto, la toma de decisiones es un proceso que permite hacer las cosas mediante otras personas, esto introduce las ideas de equipo de trabajo, la coordinación y negociación. Esto es favorable al analizarlo a través de lo planteado por Chiavenato (2006), cuando señala que "la teoría de la decisión aparece al tratar de explicar el comportamiento humano, de allí que la toma de decisiones concibe a la organización como un sistema de decisiones sociales" (p.85).

Orientaciones Metodológicas

El estudio se basó en una búsqueda y recolección de información para luego darle tratamiento analítico a la información documental, y así implementar la técnica de recolección, observación y análisis de documentos, que permitieron generar conocimientos sobre las variables del estudio planteadas, para proceder a la construcción de bases teóricas que aportaron elementos para la propuesta a definir. Según Arias (2006), explica que la investigación documental o diseño documental "es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas". En vista de lo descrito anteriormente puede concluirse que el diseño de la investigación viene dado por la revisión exhaustiva de las diferentes fuentes de información, tales como documentos, informes, estudios, ponencias, leyes, normas y bibliografía relacionada con el tema de estudio.

Consideraciones Finales

A tal efecto, una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, esta se encuentra en la mente y corazón del gerente quien tiene responsabilidad de formar parte de ella y producir los cambios que se requieren en las organizaciones, comunidades, sistemas y colectivos donde es el gerente educativo quien debe primeramente valorizarse, para poder apreciar a los demás, como también, debe tener bien claro los fines y principios determinado en la institución la cual dirige para así tomar una buena toma de decisiones. Lo anteriormente

mencionado acerca de la acción gerencial, se desea en los gerentes educativos busca que la gran mayoría de ellos, son personas que por desconocimiento asumen actitudes inusuales, generando estas situaciones conflictivas en las organizaciones por la falta de estrategias comunicacionales en la toma de decisiones. Dejando a un lado los nuevos conocimientos existentes. El cual van surgiendo, como muestra de una sociedad la cual va cambiando y exigiendo del uso de mejores estrategias donde se haga referencia a la existencia de una buena planificación, organización, control, coordinación, dirección y toma de decisiones por parte del gerente educativo.

Mostrando una estructura desorganizada donde reina la apatía, el antagonismo, el desagrado por parte de los docentes y colectivos institucionales, quienes manifestaron que no tienen deseos de trabajar en esos lugares por el clima organizacional donde se desenvuelven, a lo que se aúna reiterativos conflictos por falta de una acertada acción gerencial comunicacional por parte del director que le permita tomar decisiones en busca de la paz laboral.

En el análisis de la variable, de la gestión del gerente como estrategia comunicacional se determinó en reiteradas oportunidades que el gerente no toma en cuenta la comunicación asertiva como estrategia al expresar cualquier inquietud hacia sus subordinados, simplemente expresa que las ordenes no se discuten si no que se cumplen, trayendo esto consigo el malestar laboral en las instituciones educativas y por ende se da una dirección administrativa fuera de la realidad investigada. De acuerdo a lo que plantea Sherman (2004), administrar es crecer, desarrollar, ir hacia adelante, producir con calidad moral, técnica y productiva en las instituciones. En el campo educativo, la administración se conceptualiza como la forma óptima de dar servicio educativo, y ello implica que el gerente cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y la calidad educativa para atender las inquietudes y expectativas del colectivo a su cargo.

En referencia a la variable de la toma de decisiones, se precisó que el gerente solo toma en cuenta algunas y raras veces la opinión del colectivo ante la toma de alguna decisión, o simplemente la propuesta de una o dos personas cercanas a ella bien sea por amistad o por afinidad, desviando esto la importancia que tiene el escuchar a su colectivo para el logro de visiones u objetivos futuros. Que impiden el avance de cualquier acción futura. Al respecto Jennings y Wattam (2000), señalan la toma de decisiones expresando que: "es un proceso de identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad" (p.152). En efecto el éxito de la organización educativa depende de la capacidad y habilidad que posea el gerente para identificar y explorar y tomar decisiones para enfrentar los problemas, antes de que estos sean críticos y afectivos en la organización.

Con base a los resultados es necesario establecer acciones para la identificación de las debilidades en cuanto a la toma de decisiones, ya que es más importante en su solución e implica procesos cognitivos que son muy diferente a los implicados en la solución de problema, además de ser mucho más complejo, estableciendo una condición necesaria para una buena decisión, recopilar opciones haciendo la comparación de fuentes para seleccionar las que tengan mayores posibilidades de producir los resultados deseados, evaluación, la cual se perfila como la base de todo proceso con sus propósitos son el proporcionar, suministrar la información necesaria para permitir determinar los objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- Arenas (2005) *Gestión y Función de un director de Educación*. Internacional Thomson Editores.
- Arias, (2006) *El Proyecto de Investigación. Introducción a La metodología Científica*. Quinta Edición. Editorial Episteme.
- Belandria (2010) *Comunicación Asertiva del siglo*. México. Editorial CESCO.
- Borjas, B. (2004) La Gestión Educativa al Servicio de la Innovación. **Revista de Colección Fe y Alegría**.
- Bounds, G y Woods, J. (2005) *Supervisión*. International Thomson Editores.
- Certo (2005) *Administración Moderna*. Prentice Hall. Bogotá – Colombia.
- Cleland, David I. Ireland, Lewis R.A (2002) *Cultura do Projeto*. In. Gerencia de Protejos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso.
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Fred, D (2000) *La Gerencia Estratégica*. V.S.A. Editorial Legis.
- Hernández (2003) *Metodología de La Investigación*. México. Editorial Mc Grav – Hill.
- Hurtado, J (2001) *Metodología de la Investigación Holística*. Segunda Edición. Editoriais Seres.
- Gómez (2004) *Conflicto Comunicacionales en la administración escolar*. Volumen 3. Trillas. México.
- Gordon (2000) *Comunicación vs Liderazgo*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Gruenfeld, D.H. (2005) *Sociocognition en grupos de trabajo: La evolución del grupo*. Pequeños grupos de investigación 24(3), 383 -405.

- Jennings y Wattam (2000) *Análisis de decisiones. Un enfoque integrado*. Ediciones compañía editorial continental. México.
- López (2004) *Funciones del Director Secretaria de Educación*. Mimeografiado. Caracas, Venezuela.
- Müller (2001) "*Las relaciones de negocios*" – Una perspectiva de la interacción, en Müller, KE, Wilson, DT(Ed) *Comercialización de la empresa, Una perspectiva de la Interacción y las redes*, Massachusett Kluwer, pp. 23 – 52.
- Patz y Rowe. (2007) *Calidad de la educación*. (Mimeo).
- Powell (2004) *Libro de Comunicación Estratégica*. Editorial Biosfera. Caracas
- Requeijo y Lugo (2002), *La Administración escolar*. Editorial Biosfera. Caracas. P.72.
- Sherman (2004), *Administración de Personal*. México. Editorial CESCA.
- Steiner (2006), "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber" Vigésima Tercera Reimpresión. **CECSA**. Stoner y Wankel (2003). *Administración*. 5ta Edición México. Prentice Hall Hispanoamericano.
- UNESCO (1999). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, en el siglo XXI: Visión y Acción*. París.
- Universidad Experimental Libertador (2002) (UPEL) *Investigación Educativa*. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas Venezuela.