

Artículo original

Los estilos gerenciales claves para el aseguramiento de la calidad en una gestión por competencias

Luis Celerino Catacora Lira⁶
orcid.org/0000-002-7823-9316

Recibido 18/11/2024

Aceptado 13/12/2024

Resumen

El propósito del estudio fue conocer y determinar los estilos gerenciales que son claves para lograr el aseguramiento de la calidad en una gestión por competencias. La gestión educativa está en crisis, razón que justifica el estudio para contribuir con la óptima selección de directores idóneos en el sistema educativo peruano. El presente estudio es no experimental, de naturaleza descriptiva causal explicativa, de corte transversal y con enfoque cuantitativo. La investigación está basada en una muestra de profesionales, que siguen estudios de posgrado en la Maestría de Docencia Universitaria y Gestión Educativa de la Universidad Privada de Tacna. La muestra fue no aleatoria, y estuvo conformada por 35 maestrantes. La técnica utilizada fue la encuesta con preguntas de selección múltiple con escala de Likert. Se validó el instrumento con el coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach, con un de valor (0.941). Los resultados revelan que son tres los estilos gerenciales claves para una óptima gestión por competencias, ellos son: el estilo de gerencia basado en el planeamiento estratégico (Beta= 43.6%), la gerencia basado en el liderazgo transformacional (Beta=35.2%) y el estilo gerencial basado en una actitud creativa (Beta=34.7%). Se deduce del estudio, que la calidad de la gestión de una escuela por competencias se encuentra fuertemente asociada (R=0.973) con los estilos de gerencia de los directores que actualmente tienen esa responsabilidad.

Palabras claves: Actitud creativa, estilo gerencial, pensamiento crítico, actitud creativa.

⁶ Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Privada de Tacna, Facultad de Cs. Empresariales, Tacna-Perú. lucatacora@virtual.upt.pe



Abstract

The purpose of the study was to know and determine the management styles that are key to achieving quality assurance in management by competencies. Educational management is in crisis, a reason that justifies the study to contribute to the optimal selection of suitable directors in the Peruvian educational system. The present study is non-experimental, of a descriptive causal-explanatory nature, cross-sectional and with a quantitative approach. The research is based on a sample of professionals, who are pursuing postgraduate studies in the Master's Degree in University Teaching and Educational Management at the Private University of Tacna. The sample was non-random, and was made up of 35 teachers. The technique used was the survey with multiple choice questions with a Likert scale. The instrument was validated with Cronbach's Alpha reliability coefficient, with a value (0.941). The results reveal that there are three key management styles for optimal management by competencies, they are: the management style based on strategic planning (Beta= 43.6%), management based on transformational leadership (Beta=35.2%) and the management style based on a creative attitude (Beta=34.7%). It is deduced from the study that the quality of management of a school by competencies is strongly associated ($R=0.973$) with the management styles of the directors who currently have that responsibility.

Keywords: Creative attitude, management style, critical thinking, creative attitude

Introducción

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales. Esto ocurre porque el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI. En la actualidad los estilos gerenciales son cualidades que los directivos deben de desarrollar para el éxito a una institución educativa. Los estilos gerenciales son estrategias fundamentales para poder asegurar la calidad de la gestión educativa. En ese sentido, las institucionales educativas actualmente requieren de directores con cualidades y estilos gerenciales que garanticen la transformación del sistema educativo. Es sumamente importante realizar un estudio que permita conocer y determinar cuáles son los estilos gerenciales que predominan en las instituciones educativas. El aporte del estudio contribuirá con la mejora de la calidad de la gestión educativa.

Revisión de literatura

1.- Estilos gerenciales

El estilo gerencial, es el comportamiento y capacidad del director para direccionar, tomar decisiones y tener capacidad para sumar los recursos humanos, lo cual exige aprovechar la participación de todos los miembros de la organización,

aprovechando su experiencia y creatividad para resolver los problemas que surjan en la institución. De este modo, Robbins, S (2006), recalcan que, “los estilos gerenciales determinan cuando las personas participan en hacer los cambios, lo aceptarán con más facilidad” (p. 144). Es decir, que los estilos del gerente educativo, son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad, su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales, sino por los resultados que alcanzan, tiene la responsabilidad de escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación determinada. Al respecto Bounds y Woods (1999), expresa que el estilo gerencial es el proceso para influir en las personas a fin de que quieran trabajar con usted y las organizaciones para alcanzar objetivos. De igual forma para empezar a desarrollar un sistema de desarrollo gerencial, el director necesita convencer a su personal, para que se unan hacia el logro del futuro deseado, que parte del proceso de la planificación y organización todo esto dependerá primordialmente de los valores, del estilo de dirigir y las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Si bien hay estilos gerenciales claramente definidos el gerente moderno experimenta una mezcla de estos estilos generando un modelo situacional donde los gerentes pueden adoptar un estilo de acuerdo a la decisión o momento particular en el que se encuentre, de igual manera establecer un estilo híbrido producto de la experiencia, formación, y no menos importante de la dinámica organizacional particular en la que se enfrente donde hay sin dudas culturas organizaciones únicas, con rasgos identificables que garantizan el logro de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos.

Los profesionales que asumen por primera vez un cargo de director para gestionar a otras personas pasan por dos etapas, la primera muy corta y la segunda muy larga. La primera es de alegría por el logro conseguido, y la segunda es de preocupación por la responsabilidad y las metas a lograr. Los directivos altamente efectivos tienen que reunir ciertas habilidades que le son imprescindibles.

a) Pensamiento crítico

En la actualidad, existe la necesidad de adaptarse a un mundo cambiante constantemente. De ahí surge la importancia del pensamiento crítico en la administración de empresas. La importancia del pensamiento crítico en la administración de empresas es indudable. Esto se debe a que tienes muchas utilidades para desarrollar esta área de manera eficiente. El pensamiento crítico es indispensable tanto en la vida diaria como en el desarrollo de proyectos profesionales. Es un término que involucra la hábil conceptualización, aplicación, análisis y evaluación de la información que te rodea. Es considerada una herramienta clave en la administración de empresas debido a que hace posible la aclaración de problemas y la obtención de mejores resultados en los procesos administrativos. Con una perspectiva de pensamiento crítico, el análisis de datos debe ser lo más objetivo posible. Esto con la finalidad de garantizar mayor claridad en el pensamiento abstracto. Un administrador con pensamiento crítico comprende con naturalidad el sentido de la información, dejando a un lado la opinión subjetiva. Es importante mencionar que el pensamiento crítico se basa en la experiencia, conocimiento y algún grado de matiz. La interpretación,

de la mano de estas experiencias, dará como resultado la evaluación de la información de manera objetiva.

Al ser un administrador crítico debes aprovechar la opinión y perspectiva externa, con la finalidad de fortalecer, cuestionar y replantear la información en caso de ser necesario.

b) Planeamiento estratégico.

La gerencia requiere de una visión, misión, principios y valores. Entonces el directivo tiene que estar preparado para liderar y dirigir hacia el logro de la visión. Para tal efecto una de las habilidades es el pensamiento estratégico. Esta habilidad requiere de entrenamiento y capacidad de decisión. Guiar a la institución hacia un objetivo estratégico implica seguridad y confianza para conseguir trascender y lidera en el campo educativo. Con una mezcla de imaginación y técnicas de planificación se puede diseñar el futuro de una manera razonablemente sólida.

c) Liderazgo transformacional.

Una vez que han definido dónde llevar a la compañía son capaces de convencer a sus equipos de que ese es el lugar al que hay que ir y que las personas involucradas trabajen en esa dirección.

d) Actitud creativa.

Los ejecutivos exitosos tienen una actitud positiva hacia el triunfo. Creen en el éxito como algo factible y saben que aunque la realidad es dura son capaces de manejarla. Saben que están haciendo un trabajo excelente y que marcan un punto de inflexión en el recorrido de sus empresas pero no alardean de ello sino que reconocen la importancia de su equipo.

e) Aseguramiento de resultados

Al final, todos los conocimientos, actitudes y habilidades tienen un fin: obtener resultados. Los resultados son los que dan credibilidad al gerente, a sus conocimientos, a la planeación estratégica que haya diseñado, a su liderazgo con el equipo y a la actitud positiva con la que hay que enfrentar los retos personales y profesionales a los que nos enfrentamos en nuestros negocios.

Metodología

La investigación es un estudio de tipo transversal, analítico, descriptivo relacional, con un diseño no experimental, orientado a determinar el grado de incidencia de los estilos gerenciales en la gestión educativa. La investigación está basada en una muestra de profesionales, que siguen estudios de posgrado en la Maestría de Docencia Universitaria y Gestión Educativa de la Universidad Privada de Tacna. La muestra fue no aleatoria, y estuvo conformada por 35 maestrantes. En la investigación se aplicó la técnica de la encuesta, con 12 ítems, considerando los estilos gerenciales del modelo teórico. Se

validó el instrumento con el método de Alpha de Cronbach con un valor de (0.941). La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 24.0.

Resultados

1. Descripción de la muestra

En primer lugar, se muestra la importancia que tiene la diversidad de profesionales que participan en el estudio. De los 35 encuestados el 45% son varones, el 55% son mujeres, el 15% tienen edades menos de 30 años, el 25% entre 31 y 35 años y 60% más de 35 años. Todos ellos tienen una percepción clara de la importancia que tienen las habilidades gerenciales en la gestión directiva de una Institución Educativa.

2.- Análisis estadístico de los estilos gerenciales

2.1.- Niveles de los estilos gerenciales

Los encuestados que participaron del estudio (Tabla1) perciben que, en la Gestión Educativa, prevalece un nivel moderado en habilidades gerenciales (48.57%), lo cual indica que en las escuelas los directores muestran limitaciones en su capacidad de pensar críticamente, en planear estratégicamente, en liderar en forma transformacional, y desarrollar una actitud creativa.

Tabla 1
Niveles de los estilos gerenciales

Niveles	f	%
Bajo nivel de habilidades gerenciales	6	17.14
Moderado nivel de habilidades gerenciales	17	48.57
Alto nivel de habilidades gerenciales	12	34.29
	35	100,00

Fuente: Elaboración propia

2.2.- Pruebas de relación

Hipótesis

H₀: Los estilos gerenciales y el aseguramiento de la calidad; son independientes

H₁: Los estilos gerenciales y el aseguramiento de la calidad, están relacionadas

Valor de significancia

$\alpha = 5\%$

Tipo de prueba

Chi cuadrado

Coeficiente de Contingencia

Coeficiente Lambda

Regla de decisión

Si Sig. < 0.05; entonces se rechaza Ho

Si Sig. > 0.05; entonces se acepta la Ho

Tabla 2
Pruebas de relación y de predicción

Variable	Estilos gerenciales	Prueba Chi cuadrado	Sig.	Coeficiente Contingencia	Sig.	Coeficiente Lambda
	Pensamiento critico	29.113	0.000	0.674	0.000	85.70%
Aseguramiento de la calidad	Plan estratégico	22.066	0.000	0.622	0.000	66.70%
	Liderazgo transformacional	17,363	0.000	0.576	0.000	48.20%
	Actitud creativa	13.623	0.000	0.529	0.000	40.0%
	Aseguramiento de resultados	28.194	0.000	0.668	0.000	80.0%

Nota: Información de visor de resultados SPSS

La Tabla 2, muestra las pruebas de relación que tienen los estilos gerenciales con el aseguramiento de la calidad. Los coeficientes de la prueba estadística (Chi cuadrado) nos muestra que los cinco estilos gerenciales al tener un P_valor menor del 5%, son significativas, es decir que los estilos gerenciales implican tener fuerte grado de asociación con el aseguramiento de la calidad. En cuanto a los coeficientes de contingencia de los cinco estilos gerenciales, nos indica que existe relación moderada alta ($\lambda > 0.70$), con la gestión de calidad, lo cual permite comprobar, que los niveles de mejora de la gestión tienen fuerte relación con las habilidades gerenciales. Así mismo, las medidas direccionales representadas por los coeficientes Lambda, nos indica que los estilos gerenciales que mayor fuerza predictiva tienen sobre la gestión de calidad, son la gerencia basada en el pensamiento crítico (85.70%) y la gerencia basada en aseguramiento de resultados (80%). Del análisis se deduce que los estilos de gerencia que mayor impacto tienen sobre la gestión de calidad, son las gerencias basadas en el pensamiento crítico y en el aseguramiento de resultados.

2.3.- Análisis de regresión

Hipótesis

H₀ Los estilos gerenciales elegidos no tienen capacidad de predicción

H₁ Los estilos gerenciales elegidos tienen capacidad de predicción

$\alpha = 5\%$

La Tabla 3, contienen los resultados del análisis estadístico de regresión múltiple. El coeficiente de correlación múltiple obtenido ($R=0.973$) nos indica que los estilos gerenciales incluidos en el modelo todos tienen un alto nivel de relación con la gestión de calidad y estadísticamente son significativos ($\text{Sig.} < 5\%$). Por lo tanto se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 , que indica que los estilos gerenciales elegidos sí tienen poder predictivo sobre el comportamiento del aseguramiento de la calidad. En ese sentido el coeficiente de determinación (94.6%) nos indica que el modelo tiene la capacidad de explicar el 94% de la varianza de la variable aseguramiento de la calidad. El coeficiente Durbin Watson (2.078) nos confirma que el modelo se ajusta a la realidad.

Tabla 3
Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Sig.	Durbin-Watson
1	.973	.946	.937	0.000	2.532

Variables predictoras: resultados, liderazgo, actitud, plan, pensamiento crítico

Variable dependiente: Aseguramiento de la Calidad

Nota: *Elaboración propia*

Hipótesis

H_0 El modelo no es estadísticamente significativo

H_1 El modelo es estadísticamente significativo

$\alpha = 5\%$

La tabla 4 contiene la prueba ANOVA, que nos demuestra que estadísticamente los estilos gerenciales incluidas en el modelo de análisis de regresión lineal múltiple, son significativas, ($\text{Sig. } 0.00 < 0.05$), por lo que se rechazaría la H_0 . Así mismo, se deduce que cada una de ellas contribuye en forma diferenciada en el desarrollo de la variable de interés. Del análisis del deduce que el modelo en su conjunto es útil para explicar las variaciones de los datos observados.

Tabla 4
Análisis ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	1464.518	5	292.904	101.886	.000
Residual	83,368	29	2,875		
Total	1547.886	14			

Variables predictoras: Resultados, liderazgo, actitud plan y pensamiento crítico

Variable dependiente: Aseguramiento de la calidad

En la Tabla 5 contiene los coeficientes tipificados beta, que representan la relación que existe entre los estilos gerenciales y la gestión de calidad. Cada coeficiente beta mide el nivel de impacto que tiene cada estilo sobre el aseguramiento de la calidad. Para un análisis objetivo y determinante, es preciso observar los niveles de significación que muestra cada estilo de gerencia, los cuales definirán los estilos de gerencia que son significativos y los que no son y en función a ese criterio hay que excluirlos del modelo. Observando la columna de los valores Sig. Identificamos que los estilos de gerencia basado en el pensamiento crítico (Sig.=0.180 > 0.05) y el basado en el aseguramiento de resultados (Sig.=0.801 > 0.05) tienen valores de significancia mayor al 5%, por lo tanto, no son significativos y quedan excluidos del modelo. Este resultado nos indica que solamente quedan tres estilos gerenciales relevantes. Por otra parte, del análisis, es preciso determinar cuál de los estilos gerenciales es el de mayor impacto en la gestión de calidad. Para tal efecto se evalúa el valor de cada coeficiente tipificado beta en términos porcentuales, y se identifica que el estilo gerencial basado en el plan estratégico es el que tiene el mayor impacto (43.6%), le sigue el estilo gerencial basado en el liderazgo transformacional (35.2%), y en tercer lugar está el estilo de liderazgo basado en la actitud creativa (34.7%). Del análisis se deduce, que las escuelas que tienen como propósito desarrollar una gestión de calidad, mucho dependen de los estilos gerenciales que ponen en práctica los directores, en este caso el estudio revela que cuando se trata de seleccionar directores para asegurar una gestión de calidad, es fundamental que se evalúe en los postulantes si reúnen los estilos gerenciales que focalicen en su gestión la planificación estratégica, un estilo de liderazgo transformador y desarrollen una actitud creativa en todas sus acciones.

Tabla 5
Determinación de los estilos gerenciales significativos y el nivel de impacto

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	60,352	1,570		2,513	-
Plan estratégico	6,635	,962	,436	6,896	,000
Pensamiento crítico	1.811	1.317	.109	1.375	.180
Liderazgo transformacional	4,839	,716	,352	6,757	,000
Actitud creativa	5,112	,855	,347	5,977	,000
Aseguramiento de resultados	,450	1.773	.024	.254	.801

Nota: Base de datos SPSS de encuesta procesada

Conclusiones

- a) El estudio demuestra que, para alcanzar el éxito en la gestión de una organización, son importantes tres estilos gerenciales, en el siguiente orden: planeamiento estratégico, liderazgo transformacional y una actitud creativa.

- b) La investigación confirma que los estilos gerenciales y el aseguramiento de la calidad se encuentran fuertemente relacionadas, con un nivel de confianza del 95%.
- c) El aseguramiento de la calidad tiene una significativa asociación con los estilos gerenciales como la actitud creativa, conocimiento estratégico y aseguramiento de resultados. Este resultado indica que los directivos deben ser creativos, estratégicos y buscadores de resultados.
- d) Es imperante para el aseguramiento de la calidad de las instituciones públicas y privadas, los estilos gerenciales de los directivos que tienen la responsabilidad de garantizar la satisfacción plena de los clientes.

Referencias

- Arroyo, G., & Ingaruca, J. (2022). *Administración Estratégica y Estilo Gerencial en la Institución Educativa Santa Barbara Chilca, Huancayo 2020* [Tesis de pregrado, Universidad de Huancayo]. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/3241/T037_47382749_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Beltrán, H. S., Cuesta, J. A., & Murillo, S. (2022). *Caracterización de los estilos gerenciales en directivos de las pymes del departamento del chocó*. Ecoe Edici.
- Campos, F., Valdés, R., & Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad En La Educación*, 51, <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.685>
- Cuesta, O., & Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 10-20. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v17n1/1794-8932-sph-17-01-84.pdf>
- Dávila, Carlos L. de G. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. McGraw Hill
- Drucker, P. (1992). Dirección de instituciones sin ánimo de lucro. El Ateneo.
- Drucker, P. (1996). La gestión en un tiempo de grandes cambios. Edhasa.
- Chura Alejo, W. (2024). *Estilos gerenciales de los directivos y desempeño docente en las instituciones educativas secundarias del distrito de Putina, 2023*.
- Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. Dilemas Contemporáneos: *Educación, Política y Valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- García, S., Díaz, R., Miranda, U., & Muñoz, J. (2023). Una revisión sistemática del liderazgo gerencial y del clima organizacional en los profesores escolares. *SciELO*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5828>
- Hernández, D. S. (2022). La calidad educativa y la gestión escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4102 La
- Huertas, F. (1996). *El Método PES*. Fundación Altadir.
- Huamanchumo, K. (2022). *Estilo gerencial y desempeño directivo de los directores de una red educativa escolar Olmos, Lambayeque*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/98204>

- Jilaja, R. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. *Revista de Investigaciones*, 8(2), 1093-1105.
<http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/973/257>
- Malave, J. (1999). *Prácticas Organizacionales*. Ediciones IESA.
- Martínez, G. I., Guevara, A., & Valles, M. M. (2016). *El desempeño docente y la calidad educativa*. Ra Ximhai, <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>
- Martínez, J. E., Tobón, S., López, E., & Manzanilla, H. M. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. <https://doi.org/https://doi.org/10.17151/rlee.2020.16.1.11>
- Molina, J. C. (2021). Los estilos gerenciales, una visión desde la experiencia consciente y vivencial. *Agroindustria, Sociedad Y Ambiente*, 1(16), 73-81.
<https://revistas.uclave.org/index.php/asa/article/view/3278>
- Neira, M. (2019). *El estilo gerencial democrático de los directores y el clima organizacional de las instituciones educativas de la UGEL de Pasco de la Región Pasco*. UGEL Pasco. <http://45.177.23.200/handle/undac/1661>
- Ospina, D. A., Burgos, S. B., & Madera, J. A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Dialogos Del Saber*, (46), 187-200. [file:///C:/Users/TUTORÍA 2020/Downloads/Dialnet-LaGerenciaEducativaYLaGestionDelCambio6260870.pdf](file:///C:/Users/TUTORÍA%202020/Downloads/Dialnet-LaGerenciaEducativaYLaGestionDelCambio6260870.pdf)
- Pérez, N. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Revista Educare – UPEL-IPB – Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 273-292.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>
- Ramírez, A. N., & Puican, V. H. (2022). Liderazgo gerencial y competitividad laboral de Infocentro SRL., Jaén, Perú. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), <https://doi.org/https://doi.org/10.51798/sijis.v3i2.345>
- Ramos, R. (2022). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa pública de secundaria de Puno, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107468/Ramos_VRE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, I. J., Sánchez, J. A., & Paz, A. I. (2019). *Liderazgo gerencial acción estratégica de las empresas de servicios públicos*.
- Torcatt, T. J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(2), 42-53.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Zambrano, A. (2001). *Gerencia Estratégica y Gobierno*. Ediciones IESA.
- Zambrano, A. (2006). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Ediciones UCAB-IGEZ.
- Zhigue, A. R., & Sanmartin, G. S. (2019). Gerencia educativa e inclusión: Una mirada a la diversidad. *Revista Visión Gerencia*, 18(2), 336-344.
<http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>