



LA AUTOORGANIZACIÓN GESTIONARIA A TRAVÉS DEL COACHING ONTOLÓGICO EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN ESPECIAL (EEE)

Erika Reque Sánchez

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Venezuela

erikareque@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5309-9962>

DOI: <https://10.56219/se.v26iExtraordinaria%20Nº%201.5046>

p.p. 148-162

RESUMEN

Las Escuelas de Educación Especial son instituciones complejas donde confluyen diversas personalidades que contribuyen a la creación de una cultura y un clima organizacional favorable. En este escenario, resaltan las habilidades del gerente para liderar de manera consciente la organización. Este estudio, actualmente en curso, tiene como propósito generar constructos para la autoorganización gestiona-ria a través del coaching ontológico en las Escuelas de Educación Especial (EEE). Se fundamenta en la Teoría de la Complejidad de Morin (1999), la Autoorganización de Kant (1790), las Habilidades del Gerente de Katz (1955), las Competencias Durables de Chiavenato (2007), la Empresa Consciente de Kofman (2012) y el Coaching Ontológico de Echeverría (1992). Metodológicamente, la investigación se aborda desde el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, utilizando el método fenomenológico y la hermenéutica para el análisis de la información. Como parte del proceso investigativo que se adelanta, se realizarán entrevistas abiertas y procesos de observación que permitirán interpretar los datos suministrados para la generación de los constructos finales. La muestra consta de cinco (05) informantes clave (directivos y docentes) de los Valles del Tuy. El estudio busca ofrecer una alternativa de formación personal y profesional en relación con la gestión educativa a través del coaching ontológico.

Palabras clave: Autoorganización Gestiona-ria, Coaching Ontológico, Complejidad, Escuelas de Educación Especial.

MANAGERIAL SELF-ORGANIZATION THROUGH ONTOLOGICAL COACHING IN SPECIAL EDUCATION SCHOOLS (SES)

ABSTRACT

Special Education Schools are complex institutions where diverse personalities converge, contributing to the creation of a favorable organizational culture and climate. In this scenario, the manager's skills are essential for leading the organization consciously. This study, currently in progress, aims to generate constructs for managerial self-organization through ontological coaching in Special Education Schools (SES). It is grounded in Morin's Complexity Theory (1999), Kant's Self-Organization (1790), Katz's Management Skills (1955), Chiavenato's Durable Competencies (2007), Kofman's Conscious Business (2012), and Echeverría's Ontological Coaching (1992). Methodologically, the research is approached from an interpretive paradigm with a qualitative lens,

CITA EN APA:

Reque Sánchez, E. (2020). La autoorganización gestiona-ria a través del coaching ontológico en las escuelas de educación especial (EEE). Sinopsis Educativa:: Revista Venezolana de Investigación, 26(Extraordinario 1), 145-159. Recuperado en: https://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/issue/archive



utilizing the phenomenological method and hermeneutics for data analysis. As part of the ongoing investigative process, open-ended interviews and observational procedures will be conducted to interpret the gathered data and generate the final constructs. The sample consists of five (05) key informants (directors and teachers) from Valles del Tuy. The study seeks to offer an alternative for personal and professional development in educational management through ontological coaching.

Keywords: Managerial Self-Organization, Ontological Coaching, Complexity, Special Education Schools.

L'AUTO-ORGANISATION GESTIONNAIRE À TRAVERS LE COACHING ONTOLOGIQUE DANS LES ÉCOLES D'ÉDUCATION SPÉCIALISÉE (EEE)

RÉSUMÉ

Les écoles d'éducation spécialisée sont des institutions complexes où convergent diverses personnalités qui contribuent à la création d'une culture et d'un climat organisationnel favorable. Dans ce scénario, les compétences du gestionnaire sont essentielles pour diriger l'organisation de manière consciente. Cette étude, actuellement en cours, a pour but de générer des construits pour l'auto-organisation gestionnaire à travers le coaching ontologique dans les Écoles d'Éducation Spécialisée (EEE). Elle se fonde sur la théorie de la complexité de Morin (1999), l'auto-organisation de Kant (1790), les compétences du gestionnaire de Katz (1955), les compétences durables de Chiavenato (2007), l'entreprise consciente de Kofman (2012) et le coaching ontologique d'Echeverría (1992). Sur le plan méthodologique, la recherche est abordée à partir du paradigme interprétatif avec une approche qualitative, en utilisant la méthode phénoménologique et l'herméneutique pour l'analyse de l'information. Dans le cadre du processus de recherche en cours, des entretiens ouverts et des procédures d'observation seront réalisés pour interpréter les données recueillies afin de générer les construits finaux. L'échantillon se compose de cinq (05) informateurs clés (directeurs et enseignants) des Valles del Tuy. L'étude vise à offrir une alternative de formation personnelle et professionnelle en relation avec la gestion éducative à travers le coaching ontologique.

Mots-clés : Auto-organisation gestionnaire, Coaching ontologique, Complexité, Écoles d'éducation spécialisée.

A AUTO-ORGANIZAÇÃO GESTIONÁRIA ATRAVÉS DO COACHING ONTOLÓGICO NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO ESPECIAL (EEE)

RESUMO

As Escolas de Educação Especial são instituições complexas onde convergem diversas personalidades que contribuem para a criação de uma cultura e de um clima organizacional favorável. Neste cenário, destacam-se as competências do gestor para liderar a organização de forma consciente. Este estudo, atualmente em curso, tem como propósito gerar construtos para a auto-organização gestonária através do coaching ontológico nas Escolas de Educação Especial (EEE). Fundamenta-se na Teoria da Complexidade de Morin (1999), na Auto-organização de Kant (1790), nas Competências do Gestor de Katz (1955), nas Competências Duráveis de Chiavenato (2007), na Empresa Consciente de Kofman (2012) e no Coaching Ontológico de Echeverría (1992). Metodologicamente, a investigação é abordada a partir do paradigma interpretativo com foco qualitativo, utilizando o método fenomenológico e a hermenêutica para a análise da informação. Como parte do processo investigativo que se adianta, realizar-se-ão entrevistas abertas e processos de observação que permitirão interpretar os dados fornecidos para a geração dos construtos finais. A amostra é constituída por cinco (05) informantes-chave (diretores e professores) dos Valles del Tuy. O estudo procura oferecer uma alternativa de formação pessoal e profissional em relação à gestão educativa através do coaching ontológico.

Palavras-chave: Auto-organização Gestionária, Coaching Ontológico, Complexidade, Escolas de Educação Especial.

I. INTRODUCCIÓN

La Educación Especial (EE) en Venezuela enfrenta desafíos significativos debido a la diversidad de Necesidades Educativas Especiales (NEE) de los estudiantes. Las Escuelas de Educación Especial (EEE) son instituciones complejas que requieren una gestión educativa integral y adaptativa para abordar estas necesidades de manera efectiva. La gestión en estas instituciones no solo debe considerar los aspectos técnicos y operativos, sino también el desarrollo personal y profesional de los directivos y docentes. Las EEE se corresponden a la Modalidad de EE del Sistema Educativo Venezolano, atendiendo a una política educativa del Estado, además de una necesidad social. En la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009), en el Capítulo III, Sistema Educativo, en los artículos 24 y 25, refiere como está estructurado y organizado el Sistema Educativo, y en el artículo 26, en las Modalidades del Sistema Educativo, menciona la EE, esta última, a medida que pasan los años se ha venido complejizando.

En la Conceptualización y Política de Educación Especial para la Atención Educativa Integral de la Población con Necesidades Educativas Especiales y/o con Discapacidad (2017), dentro de los Principios de la Modalidad de la EE, se asume como propio la formación integral, donde se expresa que:

Toda la población estudiantil será atendida por docentes y profesionales de disciplinas afines, asumiendo la interdisciplinariedad como referente teórico y metodológico para el desarrollo biopsicosocial, garantizándoles el desarrollo de su potencial creativo y el

pleno ejercicio de su personalidad para un desempeño ciudadano, protagónico y transformador en lo personal y social (p.33).

La realidad del país reafirma que, las políticas públicas no han dirigido su deferencia a la construcción de nuevos planteles de EE, que abarque la atención de las personas con discapacidades diferentes a la intelectual, ni a la actualización de un pensum de estudios ajustado a las necesidades actuales en la formación de profesionales para que atienda esta situación. Pese a que el personal docente especialista que integra los Institutos de Educación Especial (IEE) son egresados en la mención de Retardo Mental (ahora Discapacidad Intelectual, pues según la Ley de para Personas con Discapacidad del año 2007, se plantea el término a fin de asegurar una sociedad más igualitaria, accesible y menos discriminatoria), no cuentan con la preparación profesional especializada necesaria en los diferentes tipos de discapacidades, brindan la atención a los estudiantes que reciben en dichas instituciones.

Los IEE, son organizaciones que funcionan como sistemas y estos son complejos en su razón de ser, pues, desde su funcionamiento hasta la planificación, todo gira en función de los educandos, donde no se responde exclusivamente a un currículo educativo sino a las necesidades de los estudiantes y a su independencia considerando sus fortalezas y limitaciones. En este sentido, Ayala (2007) refiere que las organizaciones están “compuestas por muchas partes interconectadas que interactúan entre sí de una manera no trivial” (p. 15), es decir que, se relacionan y actúan en consecuencia a su naturaleza, siendo que, cada una es particular

en su propia realidad, comprende espacios físicos de encuentro donde dos o más personas unen esfuerzos para el logro de las metas propuestas. En ella coexisten problemas, tanto a nivel laboral (técnico) como a nivel personal (por las diferencias individuales de cada miembro), que pueden ser resueltos a través de la gestión que realiza el director, donde involucra a todo el personal que allí labora.

Para Chiavenato (2009) “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización” (p.6), mientras que, para Bateman y Snell (2009) “es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas.” (p.20), es decir, que las organizaciones no se conciben sólo desde el punto de vista de la estructura física o financiera, sino que considera como parte elemental el talento humano que ahí labora. De igual manera, el autor sostiene que, “una organización existe sólo cuando, hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común” (Chiavenato, 2009, p.6). Este autor presenta una visión integral de lo que es una organización, pues subraya la importancia de la comunicación, la colaboración y el objetivo común como elementos esenciales para la existencia y el éxito de cualquier organización. Asimismo, menciona que, “una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes” (p.9).

En este sentido, se puede decir que una organización no es estática, sino que su naturaleza es dinámica y en constantes cambios que la llevan a evolucionar, donde los procesos se dan de manera planeada y ordenada con el fin de lograr los objetivos propuestos, estos a través de constantes adaptaciones permitiendo descubrir la mejor manera de trabajar mediante la reestructuración, pues son los que le dan sentido y dirección a la organización.

De esta manera, una pieza fundamental dentro de una organización son los gerentes, ellos son los cuentadantes y hace referencia

específicamente a las tareas que corresponden desempeñar desde la gerencia. Según Robbins y Coulter (2005) el gerente “es alguien que trabaja con otras personas y a través de ella coordina sus actividades laborales para cumplir las metas de la organización” (p.5), es decir, este es una figura central en cualquier organización, ya sea una pequeña empresa o una gran corporación. Se encarga de dirigir, coordinar y controlar las actividades de un equipo o departamento, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas. Por su parte, la gestión para Robbins y Coulter (2017), “es el proceso de coordinar las actividades de las personas para lograr los objetivos de una organización” (p. 4), es decir, no se trata de un evento estático, sino una secuencia de acciones interrelacionadas que se llevan a cabo de manera continua mediante diferentes esfuerzos individuales y grupales orientada hacia los resultados, centrándose en el factor humano, pues son las personas las que realizan las tareas y toman las decisiones que impulsan a la organización.

En este sentido, en las observaciones realizadas en los IEE de Los Valles del Tuy, se detecta que existen situaciones en las que coinciden y otras en las que distan. Dada que la realidad que les envuelve es compleja, es decir, es única donde se considera cada elemento que la integra, lo que implica según Morin (1999) una reflexión profunda sobre su conocimiento y su realidad (p. 22-23), no sólo desde la situación que vive país en estos tiempos o sus limitaciones profesionales causadas por el detrimento de la remuneración salarial actual, sino por el importante rol que poseen como personas que atienden a personas con NEE. Aunado a esto, en la actualidad, es de conocimiento colectivo las dificultades por las que atraviesan las organizaciones educativas en referencia a, infraestructuras, materiales didácticos, recursos humanos, presupuesto, entre otros.

Es importante considerar que, como se lleven a cabo las tareas o situaciones en una organización y siempre se hacen de la misma manera, se va formando una rutina, y esto pasa a formar parte de la cultura, es decir, de la manera de resolver conflictos, de enfrentar

situaciones adversas; es aquí donde se realza la gran importancia del estilo de liderazgo y del cómo esto influye para la creación de un clima organizacional. Es por ello que, los gerentes de los IEE les conviene poseer los conocimientos técnicos para desempeñarse en su función, para que esto a lo largo del tiempo no represente una limitación en su gestión. Sin embargo, un factor de especial relevancia tiene que ver con cómo gerencia el talento humano, pues de este también depende el éxito de la gestión.

Según la experiencia de la investigadora como docente de Educación Especial, ha podido observar cómo los gerentes educativos demuestran mayor debilidad en las habilidades de trato personal, sobre todo, en aquellas que impliquen: (a) toma de decisiones (asignación de tareas específicas), (b) delegación de responsabilidades (lo que trae como consecuencia que se exija más a quienes ejecutan sus funciones sobre cargándolos de responsabilidades), (c) manejo erróneo del estrés (cuando hay situaciones que ameritan rapidez se sobrepasa el nivel de exigencia, lo que implica dejar de hacer lo importante por lo urgente).

De igual manera, otras de la incongruencias que se suscitan dentro del entorno de los IEE es lo observado en la delegación del trabajo en equipo (se dividen y clasifican los grupos, a veces sienten que hay varias instituciones en una sola, es decir, hay subculturas), poca comunicación asertiva (en oportunidades, la comunicación se da a través de rumores), la carencia de escucha activa (es decir, no se escuchan las alternativas o sugerencias del equipo de trabajo) y el ambiente hostil que se genera en torno a las relaciones interpersonales. Es importante destacar que, quizás todas no están presentes en una misma organización, pero las muestro de manera general para ser consideradas, pues ellas se manifiestan de forma mosaica.

Debido a lo antes descrito, los directores de las organizaciones educativas viven un proceso de adaptación para validar su gestión en este contexto y se encuentra frente a una situación de resistencia por parte de los subordinados en el desempeño de las funciones, pues, el descontento por el escenario en la que

se ven sumergidos los docentes, los aleja del logro de los objetivos de la organización, que afecta directamente el cumplimiento de los mismos, así como de la misión y visión institucional. Sin embargo, lo que resalta para este estudio y es donde se enfoca el interés de la presente investigación, tiene que ver con las fallas que presenta el gerente educativo de los IEE en torno a las habilidades de trato personal. A éste le conviene ser consciente, a través de una revisión interna, sobre sus fortalezas y debilidades, es de reconocer también que requiere ayuda para sobrellevar aquellas exigencias o situaciones que no sabe manejar.

De todo lo antes expuesto surge la gran interrogante ¿Cómo llegar a la comprensión de la autoorganización gestinaria en las EEE a través del coaching ontológico? El propósito que guía esta investigación es la de generar constructo para la autoorganización gestinaria a través del coaching ontológico en las Escuelas de Educación Especial. Este estudio es útil tanto para el campo académico como profesional, ya que ofrece una alternativa de formación personal y profesional en relación con la gestión a través del coaching ontológico. Además, proporcionará un estudio que puede ser adaptado y aplicado en otras instituciones educativas con características similares.

Ahora bien, la complejidad de estas instituciones es interpretada desde la postura de Morin (1999) quien sostiene que en toda organización es necesario un poco de desorden que la ayude a dinamizarse y ser más creativa a la hora de tomar grandes decisiones, además el personal de estas organizaciones estaría preparado para enfrentar cualquier desafío en comparación de aquellas organizaciones más rígidas. Hace referencia también a la complejidad de estas instituciones

... cuanto más compleja es una organización, más tolera el desorden. Eso le da vitalidad, porque los individuos son aptos para tomar una iniciativa para arreglar tal o cual problema sin tener que pasar por la jerarquía central. Es un modo más inteligente de responder a ciertos desafíos del mundo exterior. Pero un

exceso de complejidad es, finalmente, desestructurante. (Morin, 1999, p. 84).

El autor indica en otras palabras que, los extremos no son lo más idóneo en una organización, es decir, entre la rigidez y libertad. Un poco de caos controlado en una organización grande es bueno porque fomenta la autonomía y la rapidez, pero si no hay una base mínima de orden o un fuerte sentido de equipo (solidaridad), el sistema colapsará.

II. SÍNTESIS TEÓRICA

Este estudio se fundamenta en la Teoría de la Complejidad de Morin (1999), donde el autor presenta una propuesta para comprender el mundo de una manera más integral y menos fragmentada, en su obra introducción al pensamiento complejo refiere que, “la complejidad es una palabra problema y no una palabra solución” (Morin, 1999, p.22), es decir, que la complejidad tiene que ser asumida como reflexión profunda sobre la naturaleza del conocimiento y la realidad, y no como algo ligeramente simple, no es una respuesta fácil o definitiva a los desafíos que se enfrentan, sino más bien un reconocimiento de la complicada naturaleza de los problemas que rodean al ser humano. De igual manera refiere que:

El pensamiento complejo aspira al conocimiento multidimensional. Pero sabe, desde el comienzo, que el conocimiento completo es imposible: uno de los axiomas de la complejidad es la imposibilidad, incluso teórica, de una omnisciencia [...] Implica el reconocimiento de un principio de incompletud y de incertidumbre (Morin, 1999, p.23).

Este autor nos invita a abandonar la búsqueda de respuestas simples y a adoptar una perspectiva más holística y multidimensional. La complejidad es un desafío, pero también una oportunidad para desarrollar nuevas formas de

conocimiento y acción. Según Morin (1999), la complejidad

Se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre ... De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar... (p.32).

Se trata entonces de concebir el mundo no como una serie de eventos aislados, sino como un tejido complicado donde todo está conectado, además de adoptar una visión más holística y dinámica de la realidad. La complejidad es una característica intrínseca del mundo en el que se vive, al comprender la naturaleza compleja de los fenómenos, se pueden desarrollar herramientas más efectivas para abordarlos y transformarlos.

De igual manera, refiere que “sólo el pensamiento complejo nos permitiría civilizar nuestro conocimiento” (Morin, 1999, p.35) en otras palabras, el pensamiento complejo es esencial para superar las limitaciones del conocimiento actual y avanzar hacia una comprensión más profunda y completa de la realidad. Al civilizar los conocimientos, se puede abordar los desafíos más urgentes de esta época y construir un futuro más sostenible y equitativo.

La idea de que la complejidad no es simplemente una cuestión de cantidad es de interacción del todo. Se trata de entender que los componentes de un sistema complejo no son independientes, sino que se interconectan y generan nuevas propiedades que no se encuentran en ninguno de ellos por separado. Asimismo, sostiene que, “la complejidad es un tejido de interconexiones, interdependencias e interacciones.” (Morin, 1999, p.19), es decir, que surge de la creación de redes y el dinamismo de estos componentes, dando lugar

a un sistema con características únicas e impredecibles.

El dinamismo presente en las interacciones de la complejidad invita a revisar la Teoría de Autoorganización propuesta por Kant (1790) en su obra *Crítica del Juicio* (1790). En ella, el autor explora la teleología, la finalidad sin un fin preestablecido, en la naturaleza y el arte, en otras palabras, ofrece una perspectiva valiosa sobre la complejidad, además, observa que los organismos vivos parecen tener un propósito interno, aunque no fueron creados por un ser consciente. Argumenta que la naturaleza posee una “fuerza formativa” que opera a través de leyes mecánicas, dando lugar a estructuras y procesos complejos sin un diseño consciente, es decir, que esta fuerza opera a través de leyes mecánicas, pero no está predeterminada por ellas. Sostiene también que, “la naturaleza no es un mero artificio, sino un arte que contiene en sí un principio de finalidad” (p. 287).

Los seres organizados deben ser considerados como fines naturales en sí mismos, y no simplemente como productos del arte o de una causa externa. Asimismo, las partes de un ser organizado sólo son posibles a través de su relación con el todo, y que estas partes se producen mutuamente en su forma y enlace, creando un todo que puede ser juzgado como un fin natural. Kant argumentó que los organismos poseen una “fuerza formadora”, a diferencia de la mera “fuerza motriz” de una máquina. Esta fuerza intrínseca permite que el organismo se regenere, crezca y se propague. No depende de una fuerza externa para ser ensamblado o reparado.

Los principios de autoorganización de Kant se centran en la idea de que los organismos vivos son sistemas complejos que se crean, se mantienen y se reproducen a sí mismos a través de una relación recíproca entre sus partes y el todo.

Los seres organizados son, pues, los únicos en la naturaleza, que, aun cuando se los considere por sí mismos y sin relación con otras cosas, tienen que ser pensados como posibles sólo en cuanto

fines de aquélla, y los primeros en suministrar realidad objetiva al concepto de un fin que no es uno práctico, sino un fin de la naturaleza, y, por ese medio, a la ciencia natural el fundamento para una teleología. (p. 306)

Kant (1790) establece que los seres organizados, es decir, los seres vivos, son únicos en la naturaleza porque deben ser considerados como fines en sí mismos, incluso cuando se les analiza de manera aislada. Esto significa que su existencia proporciona una realidad objetiva al concepto de un fin natural, que no es un plan impuesto por el ser humano, sino algo inherente a la naturaleza misma. Esta idea obliga a la ciencia natural a introducir el principio de la teleología, que es el estudio de los fines o propósitos en los procesos naturales.

La teleología se convierte en una herramienta indispensable para comprender los organismos, ya que su compleja causalidad interna, o fuerza formadora, no puede ser explicada o entendida únicamente a través de las leyes mecánicas o el razonamiento lógico puro (a priori). En otras palabras, los organismos son tan complejos y están tan intrínsecamente organizados que se necesita pensar en términos de propósito para poder estudiarlos adecuadamente, aunque no se pueda explicar completamente ese plan fundamental.

Todo lo antes mencionado es importante considerarlo al realizar un estudio en una organización, donde no sólo se tomen en cuenta la complejidad de esta, sino que se enriquezca con los aportes de la autoorganización, para ello las habilidades de las cuales esté empoderado el gerente de dicha institución, estas son un conjunto de capacidades que permiten el desenvolvimiento en el mundo y alcanzar los objetivos. Al desarrollarlas, se aumentan las posibilidades de éxito en todos los ámbitos de la vida. En este sentido, la Teoría sobre las Habilidades del Gerente propuesta Katz (1955), desarrollada en su artículo “Habilidades de un gerente eficaz” publicado en la revista *Harvard Business Review* en 1955, propone que los gerentes necesitan tres tipos de habilidades para tener

éxito: habilidades técnicas que se refiere a los conocimientos y experiencia, las habilidades conceptuales siendo la capacidad para trabajar con y motivar a las personas, y las habilidades humanas con la capacidad de pensar estratégicamente y comprender la organización en su conjunto por Katz, mientras que Bateman y Snell refieren las habilidades técnicas que implican además de lo expresado por Katz métodos o procedimiento, las interpersonales y comunicativas que responden a la capacidad de trabajar con las personas, y las conceptuales y de decisión que se conciben como la capacidad de identificar y resolver problemas).

Por su parte, Chiavenato (2007) argumenta que, la importancia de cada tipo de habilidad varía según el nivel de la gerencia, a) los gerentes de primera línea necesitan más habilidades técnicas que humanas y conceptuales, b) los gerentes de nivel medio necesitan un equilibrio de las tres habilidades, y c) los altos gerentes necesitan más habilidades conceptuales que humanas y técnicas. La teoría de Katz sigue siendo un marco útil para comprender las habilidades que necesitan los gerentes. Por su parte, Bateman y Snell (2009) coincide en los tipos de clasificación de la gerencia, sin embargo, aclara que “los de alto nivel (estratégicos), los de nivel medio (tácticos) y los gerentes (operativos)”, esto en función de una de las tareas específicas del gerente, es decir, “la planeación es una función importante de la administración, los directores de los tres niveles deben utilizarla” (p.137)

Para complementar lo antes mencionado, Chiavenato (2007), propone tres competencias durables (p.4-6) que son fundamentales para el éxito de los administradores en un mundo en constante cambio, estas son:

1. Conocimiento (Saber), se trata del dominio de los principios, técnicas y herramientas de la administración, que permite al administrador tomar decisiones informadas y resolver problemas de manera eficaz.
2. Perspectiva (Saber Hacer), es la habilidad para aplicar el conocimiento en la práctica y adaptarlo a diferentes

situaciones, es decir, permite al administrador ser flexible y proactivo frente a los cambios.

3. Actitud (Querer Hacer), hace referencia a la disposición y motivación para trabajar duro y alcanzar los objetivos, esto permite al administrador ser perseverante y resiliente ante los desafíos, a tener compromiso con la organización y sus objetivos (p.70-72). Es importante mencionar que las competencias durables no son estáticas, sino que pueden ser desarrolladas y actualizadas constantemente. Los administradores deben ser conscientes de la necesidad de aprendizaje continuo para mantenerse competitivos en un mercado laboral cada vez más exigente.

En este punto, se cita a Kofman (2012) con su aporte de la Empresa Consciente menciona que para la organización no sólo son importantes las habilidades, las características y las competencias descritas, sino que hay que ser conscientes tanto las personas que ahí trabajan como la organización, asimismo, refiere que la conciencia es “la capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Es lo que nos permite adaptarnos a nuestro medio y actuar en potenciar nuestra vida” (Kofman, 2012, p.32), es decir que, ser consciente “es estar despiertos y atentos” (p.32), es una habilidad esencial para vivir una vida plena y significativa. Al desarrollar esta capacidad, se puede tomar decisiones más conscientes, construir relaciones más sólidas y alcanzar el máximo potencial.

Asimismo, sostiene que “no sólo somos conscientes de nuestro propio ser, también tenemos conciencia de los otros” (Kofman. 2012, p.32). En tal sentido, comprende la capacidad de introspección, de reconocer los pensamientos, emociones y sensaciones. Es la base de la identidad individual además de la capacidad de reconocer y comprender a las personas que están alrededor. De esta manera, al considerar al mundo que los rodea y permitirse alcanzar el máximo potencial, la actividad en el área laboral constituye una parte

de gran importancia en la vida. Kofman (2012) refiere “una empresa consciente favorece el desarrollo de la conciencia de todas las partes involucradas” (p.34), es decir, que la empresa consciente es la que se compromete con el desarrollo integral de sus colaboradores, fomentando una cultura de conciencia, responsabilidad e integridad, además, busca crear un ambiente de trabajo donde las personas se sientan valoradas, respetadas y escuchadas. Asimismo, Kofman (2012) “los invita a observarse a sí mismos” (p.34).

Es importante mencionar que tanto este autor como Echeverría (2003) coinciden en que la auto-observación es el punto de partida esencial para la transformación. Lo propuesto por Kofman (2012) en el párrafo anterior, tiene como propósito tomar conciencia de los patrones internos (como juicios y emociones). Por su parte, el Coaching Ontológico de Echeverría se enfoca en el cambio de observador, basándose en que somos intérpretes que construyen la realidad. Para lograr este cambio transformacional y abrir nuevas posibilidades, es indispensable la auto-observación profunda que revela la estructura de nuestro observador actual. En esencia, para ambos, la autoconciencia es el requisito fundamental para la expansión de posibilidades.

En este orden, además de tomar en cuenta los factores propios de las organizaciones que comprenden su realidad, las habilidades y competencias que deben tener los gerentes, saber que las organizaciones pueden funcionar mejor, se suma la reflexión sobre la práctica, es decir gestión y el cumplimiento de las funciones que llevan a cabo los gerentes de las organizaciones educativa, además de trabajar con personas, estas a su vez atienden a niños y adolescentes con necesidades educativas especiales, lo que invita a reflexionar en la praxis pedagógica con una visión humanizada.

Desde este punto de vista, una alternativa favorable es el Coaching Ontológico de Echeverría que aporta oportunidades de crecimiento para el personal, el coaching es un proceso de acompañamiento, donde no sólo se desea que el coachee logre sus metas, sino que haga una reflexión sobre su accionar, y busque

dentro de sí las respuestas que necesita, Echeverría (1992), sostiene que el coaching ontológico “tiene un poder sin precedentes para tratar con el sufrimiento humano” (p.4), pasa a ser una disciplina que se basa en la ontología del lenguaje, que acompaña y ayuda a las personas a alcanzar sus objetivos y desarrollar su potencial, pues “permite intervenir en los conflictos humanos de una manera extremadamente influyente” (p.2). En el mismo orden de ideas el autor sostiene que:

Es una práctica profesional emergente basada en la comprensión de que los seres humanos son seres lingüísticos. Cada práctica profesional está organizada en torno a algún tipo de quiebre recurrente que encaran las personas. Si esos quiebres no fueran recurrentes, si la gente no se enfrentara a ellos una y otra vez, no necesitaríamos tratarlos recurrentemente como lo hace una práctica profesional. (p.5)

Se parte de la premisa de que los problemas siempre existen y éstos son repetitivos, por lo que ameritan que un profesional acompañe en su resolución. Por otro lado, Echeverría (1992) también sostiene que “lo que hace el coaching ontológico es, como mínimo, ampliar el espacio de posibilidades que alguien es – una expansión que requiere de una intervención externa (el coach)” (p.5). De igual manera, refiere que “sólo nos comprometemos en un coaching ontológico cuando estamos dispuestos a observar, cuestionar y cambiar la Persona que somos” (p.6), es decir, se busca la experiencia de transformación del ser.

Todas las teorías mencionadas proporcionan un marco conceptual robusto para comprender la complejidad de la gestión educativa en las EEE y ofrecer herramientas para hacer frente a los desafíos específicos que enfrentan estas instituciones, donde no sólo se aborde la complejidad de la realidad educativa sino que también se promueva un enfoque humanizado y emocional en la gestión

educativa. La importancia del estudio radica en su potencial para mejorar la calidad de la educación y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

III. SÍNTESIS METODOLÓGICA

La presente investigación se enmarcó en el paradigma interpretativo, el cual sostiene que los seres humanos no descubren el conocimiento, sino que lo construyen. Para Martínez (2013), “[...] los seres humanos no descubren el conocimiento, sino que lo construyen. Elaboramos conceptos, modelos y esquemas para dar sentido a la experiencia, y constantemente comprobamos y modificamos estas construcciones a la luz de nuevas experiencias” (p.4), este autor invita a reflexionar sobre la naturaleza del conocimiento y el papel como constructores de significado.

El enfoque bajo el cual se enmarcará la presente investigación es de carácter cualitativo, para Martínez (2006) se “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p.128). Se caracteriza por la recolección y análisis de la información no numérica, como textos, imágenes, videos y observaciones. Se basa en la idea de que la realidad es subjetiva y socialmente construida, y que pueden proporcionar una comprensión profunda de las experiencias y perspectivas de los individuos.

El método bajo el cual se llevará a cabo la investigación será el fenomenológico que, según Husserl (1970) es:

La ciencia que trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia [...] intenta entender de forma inmediata el mundo del hombre, mediante una visión intelectual basada en la intuición de la cosa misma, [...] el conocimiento se adquiere válidamente a través de la intuición que conduce a los datos inmediatos y originarios (p.61)

Este autor presenta una visión de la conciencia que privilegia la intuición y la experiencia personal como vías para acceder a un conocimiento profundo y auténtico, es decir, es un método de investigación cualitativa que se centra en la experiencia individual y la narración de vivencias. Este enfoque busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de las personas que los experimentan directamente.

Durante el proceso investigativo, se desarrollan una serie de acciones que van argumentando los hallazgos de la realidad observada (desde lo que observa el investigador, lo contrastado con los teóricos y lo que se indaga con los actores) es decir, el proceso tiene que ver con el camino que recorre el investigador para lograr el propósito de su investigación. En este sentido, Piñero y Rivera (2013) refieren que se entiende como una “dinámica interactiva de construcción y reconstrucción de estrategias metodológicas guiadas mediante reflexión epistémica constante del investigador que implica su involucramiento en el contexto social, a los fines de recrear, analizar y comprender significaciones cotidianas del fenómeno estudiado” (p.72).

Este proceso pasa a ser a la medida de las circunstancias, no hay normas inflexibles que cumplir ni procesos o secuencias rígidas, pues se trata de recoger la información de la fuente viva que a medida que ocurren los eventos, estos van girando el curso de la investigación, no está definida la ruta previamente. No se trata de algo desordenado, sino de ir formando la investigación a través del camino. Martínez (2004) considera que:

La metodología fenomenológica, además, no sólo nació de una mayor exigencia de rigor científico, sino que este rigor en la sistematicidad y en la crítica la acompaña siempre. Debido a ello, se realizan todos los pasos de tal manera que la investigación pueda ser objeto de un diálogo entre la comunidad de científicos y estudiosos; es decir, que cualquier

lector, al adoptar el mismo punto de vista del investigador -partiendo de sus mismos presupuestos-, pueda llegar a ver o constatar lo que este vio o constató (p.140).

El autor aclara y enfatiza su compromiso con el rigor científico, la sistematización, la crítica reflexiva y el diálogo intersubjetivo. Estos elementos convierten a la fenomenología en una herramienta valiosa para explorar y comprender la complejidad de las experiencias humanas, brindando un marco sólido en la investigación en diversos campos, como la filosofía, la psicología, la educación y la antropología. El proceso que plantea el autor citado lo sintetizó a través de la tabla N° 1 que aparece a continuación.

Tabla N° 1

Proceso investigativo del método fenomenológico.

Etapas			
1.- Etapa Clarificación de los Presupuestos	2.- Etapa Descriptiva	3.- Etapa Estructural	4.- Etapa Discusión de los resultados
El investigador tiene ciertos valores, actitudes, creencias, presentimientos, intereses, conjeturas e hipótesis, que deben considerarse para precisar su posible influencia en la investigación.	a.- Elegir la técnica o procedimiento para la recopilación de la información b.- Aplicar procedimientos seleccionados.	a.-Lectura general de la descripción b.- Delimitar las unidades temáticas. c.- Determinar el tema central. d.- Expresar el tema central en un lenguaje científico e.- Integrar los temas centrales en una estructura descriptiva. f.- Integrar todas las estructuras particulares en una general.	Partir de la descripción cuidadosa y detallada del fenómeno o las acciones de los sujetos, tomando en cuenta la vinculación con el contexto para poder comprender el significado en profundidad

ad y en todas sus dimensiones.

Fuente: Elaboración propia de la autora con información de Martínez, M. (2004) Ciencia y arte en la metodología-cualitativa (p.140-155)

Se trabajará con el diseño emergente, el cual permite recuperar dentro de los procesos cognitivos el papel de la cultura y de la ética en la conceptualización y teorización de las realidades complejas (Martínez, 1997, pp. 156-158). Desde el paradigma emergente se propone un enfoque modular, estructural, dialéctico, interdisciplinario y ético, en lo cual todo incide e interactúa con todo, donde cada elemento no sólo se define por lo que es o representa en sí mismo, sino también y especialmente, por su red de relaciones con todos los demás. (Martínez, 1997, p. 24).

El escenario de estudio se interpreta como aquella donde se lleva a cabo la investigación, es decir, la que corresponde como el sitio, lugar o espacio donde se observa e investiga el objeto de estudio. Rodríguez, et al. (1996) señalan que, “cuando el investigador inicia el proceso de acceso al campo, una de las primeras actuaciones en ese proceso está dirigida a identificar y caracterizar a los individuos y grupos que forman parte del contexto dado [...]” (p.136), es importante que, al inicio de una investigación, el investigador identifique y conozca a las personas que están involucradas en la situación que está estudiando. Esto le permitirá entender mejor el contexto y obtener información más precisa. En este orden de ideas, el escenario elegido para desarrollar la investigación serán las EEE ubicadas en los Valles del Tuy en el estado Bolivariano de Miranda.

Por su parte, los informantes clave son aquellos sujetos que proporcionarán información relevante a la presente investigación, estas personas pueden ser una fuente muy importante de información sobre un tema en particular. Estas personas son como

guías que nos pueden contar mucho sobre lo que está sucediendo en un lugar o sobre cómo piensan y sienten las personas que viven allí.

Las unidades de estudio seleccionadas serán de cinco (5) informantes claves que pertenezcan a las mismas instituciones antes mencionadas, que tengan características relevantes y ofrezcan información detallada, que posean experiencias y deseen compartirlas y reflexionar sobre ellas, para comprender sus vivencias, además, que sus aportes enriquezcan esta investigación, siendo los actores educativos considerados el personal directivo y docente. En la tabla N° 2 se muestra la distribución de la participación de estos informantes.

Tabla N° 2

Grupos de informantes clave que participaran en la investigación.

Informantes/IEE	IEE (a)	IEE (b)	IEE (c)
Directivos (Dir1 y Dir2)	1	1	
Personal docente (Doc1, Doc2 y Doc3)	1	1	1

Fuente: Elaboración propia de la autora.

En cuanto a las técnicas de recolección de información que se emplearán serán la observación y la entrevista, las cuales permiten analizar, comprender e interpretar las informaciones suministradas por los informantes clave. La primera técnica, según Hernández et al. (2014), “no es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (p. 399). Esta definición alude a la necesidad de observar la realidad de manera objetiva, procurando no influir en las respuestas o comportamientos de los informantes clave.

La segunda técnica corresponde a la entrevista, que los mismos autores describen como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras

(entrevistados)” (p. 403). En este estudio se aplicará una entrevista abierta estructurada, en la cual “las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje” (Hernández et al., 2014, p. 404).

El estudio fenomenológico entorno a la autoorganización gestionaaria exige una visión sistémica que integre el lenguaje, la emoción y la estructura organizacional. Por ello, las categorías y subcategorías que se exponen seguidamente en la tabla N° 3 no deben entenderse como entes aislados ni definitivos, sino como redes interconectadas que configuran la realidad de las Escuelas de Educación Especial.

Tabla N° 3

Categorías iniciales presentes en las intenciones de la investigación

Categorías	Subcategorías
Complejidad	▪ Realidad ▪ Relación ▪ Interconexiones
Autoorganización Gestionaaria	▪ Finalidad ▪ Estructura ▪ Funcionamiento
Coaching Ontológico	▪ Reflexión ▪ Transformación ▪ Acompañamiento
Escuelas de Educación Especial	▪ Atención ▪ Necesidades ▪ Profesionales

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Por su parte, el rigor científico en una investigación de enfoque cualitativo puede presentar algunos desafíos para declarar la calidad de la investigación, que corresponden a la naturaleza ética y metodológica a los cuales se puede confrontar la credibilidad, confiabilidad y transferibilidad o aplicabilidad de los resultados que se obtienen del estudio. Castillo y Vásquez (2003, p. 164) amplían estos criterios que se visualizan a continuación en la tabla N° 4

Tabla N° 4

Rigor Científico.

La credibilidad	La confirmabilidad	La transferibilidad
se reconoce cuando los hallazgos son reales o verdaderos, tanto por las personas que participaron en el estudio – criterio <i>etic</i> – como por las que han experimentado el fenómeno estudiado – criterio <i>emic</i> ”	se refiere a la neutralidad en el análisis y la interpretación de la información, que se logra cuando otros investigadores pueden seguir la pista y llegar a hallazgos similares	es la posibilidad de trasladar los resultados a otros contextos o grupos en estudios posteriores

Fuente: Elaboración propia de la autora con información de Castillo y Vásquez (2003, p. 164).

Para el análisis de la información, la comprensión del fenómeno en estudio se realizará con el apoyo de la técnica hermenéutica que se presentará en las fases establecidas, para alcanzar la interpretación de los resultados provenientes de las entrevistas, registros de campo y observaciones. Este análisis consta de las etapas de categorización, estructuración, contrastación y teorización; mediante un proceso hermenéutico - dialéctico, que según Martínez (2004) es un proceso que se basa en “la unión de las ideas por sus características y naturaleza, y a nivel preconsciente o subliminal, da como resultado el hallazgo, la invención o el descubrimiento” (p.263). A continuación, se detallan cada una de estas etapas según Martínez (2004, p. 266-280 en la tabla N° 5.

Tabla N° 5

Proceso de Análisis de la información

Categorización	
n	Trata de clasificar las partes en relación con el todo, de describir categorías o clases significativas, de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando elementos relevantes a medida que se revisa el material y

	va emergiendo el significado de cada hecho.
Estructuración	Se realizará el proceso de integración de categorías específicas en categorías más generales y comprensivas que permitan establecer nexos y relaciones, y así integrar y captar la realidad en forma simultánea. Este proceso es una herramienta valiosa para cualquier persona que desee comprender mejor el mundo que le rodea.
Contrastación	En esta etapa se relacionará la información obtenida en las entrevistas, observaciones y notas de campo con las teorías, estudios y conceptos que conformarán el entramado teórico referencial presentado en el segundo momento de la indagación.
Teorización	Este trabajo teorizador consistirá en percibir, comparar, contrastar, añadir, ordenar, establecer nexos y relaciones y especular para descubrir y manipular las categorías y las relaciones entre ellas. Hasta lograr una estructura conceptual inteligible, sistemática y coherente en orden a los hallazgos del estudio, que permita la coherencia interna y así alcanzar su comprensión total.

Fuente: Elaboración propia de la autora con información de Martínez (2004, p. 266-280)

IV. CONCLUSIONES

Aspiraciones para lograr con este estudio

Esta comprensión de la realidad sobre la autoorganización gestionaaria a través del coaching ontológico en las Escuelas de Educación Especial (EEE) presenta algunas aspiraciones de lo que se espera encontrar con esta investigación:

- Mejora en la Gestión Educativa.
- Desarrollo Profesional y Personal.
- Ambiente de Trabajo Positivo.
- Mejora en la Calidad de la Educación.
- Innovación en la Gestión.

- Fortalecimiento de la Comunidad Educativa.
- Contribución al Campo Académico y Profesional.
- Generación de Conocimiento.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Ley Orgánica de Educación (LOE). Gaceta Oficial No 5.929 Extraordinaria de fecha 15 de agosto de 2009 [Documento en línea]. http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/asesoria_juridica/LOE.pdf
- Ayala, F. (2007). Introducción a la teoría de sistemas complejos. Madrid: Pearson Educación.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. (Octava Edición.) Mc Graw Hill Interamericana. México. [Libro en línea] <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion.pdf>
- Castillo E. y Vásquez M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. Colombia Med.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc. Graw Hill
- Chiavenato (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc. Graw Hill. Novena Edición
- Echeverría, R. (1992). El arte del coaching ontológico. The Newfield Group. Chile
- Echeverría, R. (2003). Ontología del lenguaje. Dolmen. Chile.
- Echeverría, R. (2011). Ética y Coaching Ontológico. Cristóbal Santa Cruz, Chile.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. [Libro en línea] México: Mc Graw Hill. 6ta Edición 341, 419-428, 2006. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Husserl, E. (1982). Ideas relativas a una fenomenología pura. [Libro en línea] Cinco lecciones. Fondo de Cultura Económica. México. <https://theoryofimage.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/07/la-idea-de-la-fenomenologia-e-husserl.pdf>
- Kant, I. (1790). Crítica del Juicio. Seguida de las observaciones sobre el asentimiento de lo bello y lo sublime. [Libro en línea] http://manuellosses.cl/VU/Kant%20immanuel%20_%20Critica%20del%20juicio.pdf
- Kant, I. (1790). Crítica de la facultad de juzgar. Traducción, introducción, notas e índices Pablo Oyarzún. 1 edición, 1992. Título Original Kritik der Urteilkraft Caracas. Venezuela. [Libro en línea] https://www.academia.edu/33576279/Kant_Critica_de_la_Facultad_de_Juzgar
- Katz, R. (1955). Habilidades de un gerente eficaz. Harvard Business Review (1955) [Artículo en línea] <https://es.scribd.com/document/314222292/Las-Habilidades-de-Un-Administrador-Efectivo-Robert-Katz>

- Kofman, F. (2012). La empresa consciente: Una nueva cultura para el liderazgo y la gestión. Cómo construir valor a través de valores. Aguilar. [Libro en línea]. <https://transelling.com/wp-content/uploads/La-empresa-consciente-Fredy-Kofman.pdf>
- Ley para las Personas con Discapacidad (2007). Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Número 38.598, fecha 5 de enero de 2007. CONAPDIS Caracas – Venezuela.
- Martínez, M. (1997). El paradigma emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. [Libro en línea] 2 ed. - México: Trillas, 1997. 263 p. ISBN 968-24-0415-0 <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2010/06/MARTINEZ-MIGUELEZ-MIGUEL-El-Paradigma-Emergente-1997-141p.pdf>
- Martínez, M. (2004). Ciencia y arte en la metodología cualitativa [Libro en línea] México: Editorial Trillas. <https://asociacionvenezolanadesociologia.org/wp-content/uploads/2023/11/Ciencia-y-arte-en-la-metodologia-cualitativa.pdf>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (Síntesis conceptual). Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM. ISSN: 1560 - 909X VOL. 9 - N° 1 – 2006 PP. 123 – 146 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238247>
- Martínez, V. (2013) Paradigmas de investigación Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico-crítica. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3790/1/Paradigmas_investigaci%C3%B3n_Manual.pdf
- Ministerio de Educación Popular para la Educación. (2017). Conceptualización y Política de Educación Especial para la Atención Educativa Integral de la Población con Necesidades Educativas Especiales y/o con Discapacidad. Conceptualización y Política de Educación Especial en versión Final emanada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en Venezuela. [Documento en línea] <https://drive.usercontent.google.com/u/0/uc?id=0ByfrRdgpuNYzTVJ3NzhnbDBtVHR5TWVuMmdOYlk0Tzc2THhr&export=download>
- Morin, E. (1999). Introducción al Pensamiento Complejo. [Libro en línea] Buenos Aires, Gedisa. https://norberto2016.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/10/morinedgar_introduccion-al-pensamiento-complejo_parte1.pdf
- Piñero, M. y Rivera, M. (2013). Investigación cualitativa: Orientaciones procedimentales. 1era Edición (reimpresión 2013). UPEL – IPB Barquisimeto.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). Administración. 8va edición. México. Pearson educación.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2017). Administración (10a ed.) México: Pearson Educación. [Libro en línea] <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. [Libro en línea] Ediciones Aljibe. Granada (España). https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez