

**MULTICIENCIAS**, Vol. 12, N° Extraordinario, 2012 (270 - 276)  
ISSN 1317-2255 / Dep. legal pp. 200002FA828

---

## Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales

**María Valbuena, Roselia Morillo, Maritza Montiel y Jesús Hernández**

*Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.*

[mariavalbuena98@hotmail.com](mailto:mariavalbuena98@hotmail.com)

### Resumen

---

La investigación tuvo como finalidad establecer la relación entre la gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. La misma se enmarcó en la línea de investigación desarrollo organizacional. La metodología fue descriptiva de campo, correlacional y con diseño no experimental – transeccional. La población estuvo representada por siete (7) Directivos y cincuenta y cuatro (54) docentes para un total de sesenta y uno (61) sujetos de las Escuelas Bolivarianas Candelario Reyes Medina y Suurála Wakuaipa del Municipio Jesús Enrique Lossada. La recolección de datos se realizó con un cuestionario. Los resultados estadísticos en el estudio permitió obtener una correlación entre las variables estableciéndose una relación moderada, significando con ello que a medida que aumentan los valores de la gerencia estratégica aumenta medianamente la relación con la variable conflictos organizacionales.

**Palabras clave:** gerencia estratégica, conflictos, organización.

# Strategic Management and Organizational Conflicts

## Abstract

The intention of this research was to establish the relationship between strategic management and organizational conflicts. It was part of a research line in organizational development. The methodology was descriptive, with a correlational, non-experimental, cross-sectional, field design. The population was represented by seven (7) directors and fifty-four (54) teachers for a total of sixty-one (61) subjects from the Bolivarian schools, Candelario Reyes Medina and Suurála Wakuaipa, in the Jesus Enrique Lossada Municipality. Data was collected using a questionnaire. Statistical results of the study yielded a correlation between the variables, establishing a moderate relationship, meaning that, as strategic management values increase, relation to the organizational conflicts variable increases moderately..

**Keywords:** strategic management, conflict, organization.

## Introducción

Las estrategias convierten la teoría en desempeño, de allí que su propósito esta en que la organización alcance los resultados deseados desde la planificación. Dentro de estas estrategias se encuentran claramente establecidos los canales y formas de comunicación que facilitan los esfuerzos para optimizar la función gerencial en el entorno donde se ubique y dirigir su acción hacia la puesta en práctica de las mismas para lograr los objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva se desarrolla la gerencia estratégica que para Bentley (2005:102), es “un proceso indispensable por el cual los miembros que dirigen la organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”, de esta postura se deduce que la gerencia estratégica tiene un sentido holístico sistémico y medular para definir las oportunidades y amenazas. Así mismo la estrategia en una organización es la acción que caracteriza determinado comportamiento organizacional, desde las decisiones ante un entorno cambiante y competitivo.

La estrategia permite anticiparse a las fuerzas del entorno externo e interno de la organización donde con frecuencia se desarrolla el conflicto al no alinearse la misma en función de una misión y visión indispensable para la supervivencia y el éxito de la organización en la sociedad.

Chiavenato (2009:473), refiere que las decisiones estratégicas influyen en las relaciones de poder, la política y los conflictos entre personas y grupos de la organización. esto

significa congruencia y concentración de los miembros de la institución con la estrategia desde un proceso continuo de aprendizaje.

El conflicto está referido a la interferencia deliberada bien sea en forma activa o pasiva de un individuo o grupo cuya intención es intimidar a una de las partes para el logro de sus objetivos al utilizar para ello el poder impidiendo el avance de la organización.

Todo conflicto intergrupual, interpersonal e individual puede producir en la organización situaciones positivas y negativas, así como constructivas y destructivas. Esto es debido a que un conflicto puede generar en un grupo la cohesión, la búsqueda de soluciones creativas y nuevas para resolver diferencias en la determinación de mecanismos para resolver problemas.

Los conflictos organizacionales también pueden generar frustración, pérdida de la sinergia así como barreras para la comunicación perjudicando el desempeño de los miembros de la organización.

De ese modo, la mediación del director será, pues, analizar los tipos de conflictos organizacionales para evitar bien que se produzcan u obtener de ellos el cambio organizacional. En consecuencia, con ese pensamiento, la valoración del buen gerente debe contemplar de forma prioritaria una postura estratégica ante el conflicto en la organización, sea este, de forma cognoscitiva, afectiva y de procedimiento, para ello es necesario distinguir por lo menos tres ejes integradores; el docente, el proceso, la institución donde actúa y se desempeña el director.

El propósito primario con esta investigación es establecer la relación entre gerencia estratégica del director educativo, así como los componentes estratégicos para resolver los distintos tipos de conflictos organizacionales con la finalidad de tomar posturas científicas validas desde lineamientos que permitan el desarrollo organizacional la dinámica del conflicto en las escuelas Primarias Bolivarianas Candelario Reyes Medina y Suurála Wakuaipa del Municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

## Metodología

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva, ya que su función primordial es obtener características fundamentales, utilizando criterios sistemáticos que permitan establecer la relación entre la gerencia estratégica educativa y los conflictos organizacionales en las Escuelas Primarias objeto de estudio.

Asimismo, la investigación es correlacional porque pretende determinar la relación entre las variables. El diseño fue no experimental, transeccional para las variables en estudio, ya que se van a observar situaciones ya existentes, determinando sus características, sin intervenir o manipular el contexto, midiéndose en un solo momento en su estado natural

La población estuvo conformada por 7 directores y 54 docentes de las Escuelas Primarias Bolivarianas Candelario Reyes Medina y Suurála Wakuaipa pertenecientes al Municipio Jesús Enrique Lossada y a las Parroquias La Concepción y San José, los cuales representaron las fuentes indispensables para el desarrollo de la investigación. Siendo la población finita, de pequeñas dimensiones y dispuestas a participar en la investigación, la cual no requiere del cálculo de muestreo, y en su lugar se efectuó un censo poblacional.

En este sentido, para poder llevar a cabo el estudio se empleó la técnica de la encuesta, la cual utiliza como instrumento el cuestionario de 33 ítems, con 5 alternativas bajo las categorías. Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), y Nunca (N) con una confiabilidad de Alpha Cronbach de 0,93.

## Desarrollo

### Gerencia estratégica

En la situación educativa actual, en la cual se ha generalizado unas condiciones de crisis, se hace indispensable que los gerentes de las organizaciones escolares asuman nuevas posiciones para alcanzar los objetivos trazados en las políticas educativas, asumiendo un modelo estratégico

como un instrumento que aportará los procesos y medios para asumir los nuevos retos a que se enfrentan los gerentes de los centros educativos. La estratégica es un proceso para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos, sus planes de acción; es decir, que el gerente debe valerse de está, para obtener cambios y transformaciones institucionales.

Aunado a la situación Chiavenato (2007:384), agrega que la gerencia estratégica “es un acto de participación intencional, para que el gerente pueda adquirir estrategias para el aprendizaje a fin de poder enfrentar los cambios y modificar las actitudes de los miembros de las organizaciones”. El gerente educativo, esta orientado a operacionalizar las políticas educativas y a potencializar los esfuerzos de organización y participación con liderazgo y mediación para lograr la misión y la visión de la organización.

En ese sentido, se infiere de lo anterior, la importancia de la gerencia estratégica, como un proceso que ordena las acciones para mejorar la calidad de la educación, hecho este que genera en los directivos la necesidad de actualizarse como profesionales, para implementar cambios y transformaciones en el entorno social donde éstos se desenvuelven, lo cual involucra una formación genuina de transformación profunda en cuanto, a la manera de pensar, de ser y de actuar del gerente como estrategia en su gestión.

Por otra parte Sallanave (2007:85), asevera:

La gerencia estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y determinación de decisiones en la cual intervienen todos los niveles estratégicos.

En ese sentido, el gerente educativo como estrategia ha de tener el más alto nivel administrativo, afianzado por principios técnicos, científicos e ideológicos, para llegar a ser capaz de asentar la praxis gerencial con un desempeño efectivo. De allí que el director de las instituciones básicas nacionales bolivarianas tiene el compromiso de ser capaz de reflexionar entre lo conveniente y lo inconveniente de dicha innovación en el contexto de su aplicación, un administrador educativo debe centrarse en el análisis y el pensamiento estratégico para guiar a todos los que integran la organización. En este sentido, hoy existe un replanteamiento de la función del gerente educativo, como guía de una institución, al tener que responder a las necesidades de un mundo globalizado, de un mercado de trabajo flexibilizado cuyas demandas formativas mutan constantemente, tomando en cuenta los componentes de la gerencia estratégica.

### Componentes de la gerencia estratégica

Los componentes de la gerencia estratégica, para Correa (2005:99), “son los mecanismos estratégicos, organizacionales y culturales, las cuales pueden perfeccionarse”. Desde esa perspectiva, tienen un sentido analítico y otro pedagógico, donde el primero se observa a través de su profesionalismo y por ser captador de realidades, por otra parte, en su sentido pedagógico convierte el centro educativo en un mundo creativo para lograr que los estudiantes, docentes, padres, representantes y vecinos de la comunidad se integren de una manera comprometida y solidaria.

En ese mismo orden de ideas, Parra (2005:78), expresa que los componentes son las “características prácticas que le permiten a un individuo guardar una relación causal con su desempeño efectivo o superior en el puesto”; de ese modo, se hace referencia a la gerencia estratégica del gerente educativo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto dentro de la organización educativa.

Asimismo, Luna, citado por Bentley (2005), plantea que los componentes de la gerencia estratégica del director integra un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño y agrega que estos componentes permiten orientar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. De la misma forma, el autor antes mencionado expresa que los componentes de la gerencia estratégica del gerente educativo son los medios para alcanzar la integración dentro de los centros educativos. A continuación se describen cada uno de ellos, con el fin de ampliar el marco conceptual de cada uno de los elementos que lo conforman:

**Componente estratégico:** El componente estratégico, según Carreño (2005:58), “está íntimamente ligado a la actividad gerencial la cual crea una oportunidad de encuentro con el otro, plantea una gama de posibilidades de interacción en el ámbito social”; porque es allí donde tiene razón de ser, ya que es a través de ella que los directivos y docentes logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa, posibilita el crecimiento y desarrollo de las organizaciones educativas, mediante el manejo de los conflictos organizacionales.

Eso implica, que las relaciones que se dan entre los miembros de una organización educativa se establecen gracias a la eficiencia, sea ésta pedagógica, administrativa o comunitaria; donde la acción del gerente educativo per-

mite asignar y delegar funciones, además de establecer compromisos institucionales. Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice la integración que vivifican la pertinencia y cooperación, en un marco de la cultura organizacional, donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades.

En definitiva, el componente estratégico es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier institución es lo que le da vida a la estructura y a la organización, se puede decir, que ocupa un lugar central porque mediante la transmisión de la información se pueden coordinar las ideas, sentimientos y actividades, así como también el personal y sus actividades en la búsqueda de objetivos comunes y la satisfacción social del entorno del centro educativo, para orientar los conflictos organizacionales así como los obstáculos administrativos.

**Componente organizacional:** Desde esa perspectiva, Maubert (2006:7), propone que el componente organizacional “sea el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses, en el sentido más amplio del término, entre los individuos o grupos de individuos”; de esto se infiere, que el componente organizacional pueda contribuir a resolver los conflictos organizacionales de todos los miembros de la comunidad escolar, apoyándose en la responsabilidad y el respeto mutuo, así como la honestidad.

En tal sentido, el componente organizacional se refiere al comportamiento institucional de los miembros, es decir, es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas.

**Componente cultural:** La gerencia estratégica, tiene como requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la institución educativa el componente cultural, altamente desafiante y móvil de la educación actual. Por eso, el director debe estar introducido, en los valores institucionales, la cooperación y la confrontación permanente, elementos que contemplan un marco de cambio e innovación constante

A este respecto, la diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada organización y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría. En este sentido, los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje, los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Sin embargo, Guiot (2005:10), considera que el componente cultural permite al director “interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización”. Da una idea de lo que se espera, además ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales. De eso se deduce, que le permite a la organización aprender, donde sólo gracias a su cultura puede ser más que la suma de sus miembros, mediante la cultura se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización, con el propósito de crecer.

En virtud a lo señalado, se puede afirmar que el componente cultural según Torres (2007:46), “posee características profundas en relación con la personalidad de la institución educativa, donde se encuentran las creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización”; por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y el comportamiento de la organización, sin olvidar, que el director es el administrador a quien corresponde los procedimientos de gestión de primera línea, sin descartar su participación ocasional en la toma de decisiones estratégicas.

### **Características de la gerencia estratégica**

Las características de la gerencia estratégica permiten crecer y presentar propuestas a las organizaciones para su continua adaptación a los cambios. Es decir, que las características están estrechamente definidas mediante el desempeño de las funciones gerenciales, como estructura de la que se dota una sociedad para la consecución de sus fines, actúa a nivel educativo fundamentalmente a través del sistema escolar y por medio de disposiciones de obligado cumplimiento.

Desde esa perspectiva, se establece que las características según Ferrer (2006: 58), “se basan en una la normativa de autonomía en los centros escolares donde se establecen sus propias estrategias de acción pasando a ser, consecuentemente, más responsables en cuanto a los resultados”; de ese modo, se mantiene un sistema de relaciones con el sistema socio-cultural, donde la concepción misma de la educación está ligada a la persona, quien, a su vez y en función de su propia historia, desarrolla una parte importante de su vida en contextos concretos.

### **Conflictos organizacionales**

El pensamiento administrativo se ha preocupado a fondo de los problemas de cómo lograr la cooperación y sanar los conflictos, es por eso, que el conflicto no es causal ni accidental, sino algo inherente a la vida de la organización o, en otras palabras, algo inherente al ejercicio del poder.

Para Camisón (2006:48), los conflictos organizacionales “se refieren a los inconvenientes entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales”; es decir, que las metas organizacionales y las metas individuales no siempre son las mismas, originándose posturas diferentes entre los miembros de las instituciones.

Desde esa perspectiva, debe ser notable que el director mediante su gerencia estratégica sea capaz de identificar o indicar un colapso de mecanismos decisorios normales, en virtud del cual cada docente o grupos de miembros de la institución experimentan dificultades en la selección de una alternativa de acción, planificada para alcanzar los objetivos organizacionales.

La aparición de los conflictos organizacionales, son en gran parte responsabilidad de la alta gerencia o dirección, por no conseguir la integración. Chiavenato (2007:611), define conflictos organizacionales como “marcas de una incompatibilidad entre la autorrealización de ambos”; de esto se infiere que los conflictos organizacionales son productos de las mismas estructuras, del liderazgo del directivo, de los reglamentos, controles administrativos existentes en las organizaciones, de allí que el director deba enfrentar a diario en las instituciones los conflictos organizacionales y como plataforma utilice su formación gerencial, para que logre funcionar de acuerdo a las expectativas de los miembros.

Para la investigadora, los conflictos organizacionales son proceso que se inician cuando una de las partes (sea individuo, un grupo o una organización) percibe que la otra (sea un individuo, un grupo o una organización) entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses, donde a medida que se da el cambio, las situaciones se alteran, asimismo, la cantidad y la calidad de los conflictos organizacionales tienden a aumentar y a diversificarse, con base a interrumpir la buenas relaciones, como el funcionamiento institucional, al igual, que entorpece la verdadera cultura de la institución a generar así mismo el inicio de cambios positivos para la organización.

### **Tipos de conflictos organizacionales**

En relación a lo tipo de conflictos organizacionales, se enfatiza en base a una acción, situación que puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo, que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica para alcanzar sus objetivos. En ese sentido, los tipos de conflictos se pueden definir en función de los efectos que producen en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser a nivel individual u organizacional.

**A nivel individual:** El conflicto a nivel individual, Villamizar (2005), plantea que si se percibe el conflicto como un recurso, y en consecuencia se implementan, se aplican formas eficientes de manejo donde la institución obtendrá beneficiosos resultados. Esto, porque la resolución de cada dificultad intra o inter-organizacional, a través de un sistema efectivo de resolución de disputas, constituye una oportunidad para lograr en un corto plazo, soluciones justas, de mutuo beneficio.

En ese sentido, a nivel individual los conflictos organizacionales se caracterizan por contener en su estructura y aplicación un conjunto de principios, dentro de los cuales, prima la satisfacción de los intereses de las personas involucradas, donde destacan como mecanismos la mediación porque a través de ella las partes, con la intervención del director, apoyado en su gerencia estratégica obtienen una solución rápida, efectiva, de mutuo beneficio y basada en criterios objetivos, a fin de asegurar el cumplimiento del acuerdo, el mantenimiento de las relaciones laborales.

Donde una ventaja importante que un equipo tiene sobre un individuo, es su diversidad de recursos, del conocimiento, y de ideas. Sin embargo, el nivel individual en el conflicto organizacional, implica que hasta que las organizaciones educativas se reestructuren para aprender a trabajar en equipo, la necesidad del entrenamiento en cuanto a soluciones de conflictos seguirá en aumento. En ese sentido, una razón para esto podría ser, que los supervisores dentro de las organizaciones educativas no están prestando la suficiente y adecuada atención para resolver los problemas organizacionales.

En definitiva, para Prieto (2005:149), el nivel individual de los conflictos organizacionales “se presenta por determinados factores”; los cuales se muestran cuando los miembros mantienen relaciones de trabajo en equipo con frecuencia, descubriendo sus diferencias en términos de la energía, los valores, las actitudes, y los factores sociales, todo en general contribuye a la creación del conflicto, asimismo, una limitada comunicación es un factor muy importante y puede ser una fuente del malentendido.

De igual modo, el mismo autor expone diferentes tipos de conflictos organizacionales a nivel individual, como son: frustración, intereses personales; los cuales están presentes constantemente en los miembros de una organización, estas son señales distintivas, que pueden permitir la intervención oportuna del gerente con el fin de garantizar acciones efectivas para solucionar el problema.

**A nivel organizacional:** Para Zamora (2005:19), los conflictos a nivel organizacional “existen cuando y dondequiera que las personas tengan contactos, ya que los indivi-

duos están organizados dentro de los grupos, para buscar una meta común, la probabilidad de conflicto aumenta grandemente”. De ese modo, los conflictos tienen una connotación negativa para muchas personas, es decir, todos los conflictos no son los mismos, estos varían y en diversos aspectos, enfrentándose hacia conflictos de todos los niveles.

Para Fernández (2005:59), los conflictos a nivel organizacional “son raramente resueltos con facilidad, pueden aparecer a distintos niveles donde el gerente de las instituciones debe esforzarse en que desaparezcan”; para eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos, de ese modo, los conflictos organizacionales se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización, bajo este punto de vista pueden ser funcionales, disfuncionales y de resistencia al cambio.

## Resultados

En relación a la variable gerencia estratégica se determinó que el 81,63% de los gerentes y docentes consideran que en las organizaciones escolares objeto de este estudio están presentes los componentes estratégicos organizacionales y culturales.

Los conflictos según la opinión población muestral con un 33,33% a nivel individual, y con un 29,63% a nivel organizacional ante los cuales casi siempre según el 40% de los directivos y docentes se utiliza como estrategia para la resolución de conflictos la mediación en la cual interviene una tercera parte externa para el análisis y la búsqueda de una solución sin afectar a la organización.

La relación entre las variables se estableció a partir del coeficiente de Pearson, obteniéndose una correlación positiva moderada de 0.634 demostrando una relación media significativa entre las estrategias gerenciales y el manejo de los conflictos para el logro.

## Consideraciones finales

Luego de realizar la presente investigación y haber obtenido los resultados en función de los objetivos establecidos para relacionar la gerencia estratégica educativa y conflictos organizacionales en las Escuelas Primarias Bolivarianas Candelario Reyes Medina y Suurála Wakuaipa pertenecientes al Municipio Jesús Enrique Lossada, además ubicadas en las Parroquias San José y La Concepción, se llega a las siguientes conclusiones en función de los objetivos:

Los componentes de la gerencia estratégica aplicados por los directores en las organizaciones objeto de estudio son el estratégico y el organizacional. El componente de la gerencia estratégica cultura tiene poca presencia en la institución educativa, pues las creencias y valores no se manifiestan en las relaciones interpersonales por la falta de cohesión y comprensión entre los miembros de las organizaciones aquí estudiadas.

Las características de la gerencia estratégica educativa en los planteles objeto de estudio, son el liderazgo y la negociación. La característica supervisión tiene poca presencia en las mencionadas escuelas, pues existe escasa vinculación de las funciones administrativas ejecutadas por el director educativo que garanticen el desarrollo de las metas pautadas, además, dejan de guiar al personal docente en cuanto a su acción profesional con los demás miembros del plantel.

Los tipos de conflictos organizacionales que se dan en las escuelas estudiadas, son los denominados a nivel individual. El tipo de conflicto a nivel organizacional tiene poca presencia, ya que los directivos tratan de mantener una comunicación continua y dinámica con los demás miembros de la escuela a fin de apoyar el compromiso organizacional en un ambiente libre de tensiones.

Las estrategias para la resolución de los conflictos organizacionales en las escuelas primarias pertenecientes a esta investigación, es la mediación. La estrategia evasión tiene poca presencia en dichas escuelas pues no se resalta la importancia del cumplimiento de las normas administrativas, no se analizan las equivocaciones comprensivamente ni existe disposición para atender las sugerencias, intereses y necesidades de los miembros del colectivo escolar.

En referencia, al cuarto objetivo determinar en que aspecto se relacionan la gerencia estratégica educativa y los conflictos organizacionales en las organizaciones educati-

vas estudiadas, se obtuvo una relación moderada y significativa entre las variables, significando con ello que a medida de que aumentan los valores de la variable gerencia estratégica aumenta de forma media o moderada los valores de la variable conflictos organizacionales en las instituciones objeto de estudio.

## Referencias

- BENTLEY, D. (2005). **Evaluación y la calidad educativa**. Bogotá. Editorial Cooperativa Magisterio.
- CAMISÓN, César (2006). **Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. España: Editorial Prentice Hall.
- CARREÑO, G. (2005). **Concepto de administración estratégica**. México: Editorial Trillas.
- CORREA, L. (2005). **Instituciones educativas**. Caracas: Editorial Paidós.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007). **Administración de Recursos Humanos, (El capital humano de las Organizaciones**. 8va Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- FERNÁNDEZ, S. (2005). **Administración. Una perspectiva global**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- FERRER, A. (2006). **Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos**. España: Mc Graw Hill.
- GUIOT, F. (2005). **Nuevos aportes a la teoría del conflicto social**. Buenos Aires: Amorrortu. Editores.
- MAUBERT, A. (2006). **Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas**. Buenos Aires: Editorial Kepelusz.
- PARRA, G. (2005). **Nueva visión de la Gerencia**. Madrid: Editorial Caracol.
- PRIETO, Z. (2005). **Perspectivas de la Gerencia Organizacional**. Caracas: Limusa.
- TORRES, U. (2007). **Nuestro sistema educativo entre los más caros y malos del mundo**. Madrid: Caracol.
- SALLANAVE, Jean Paul (2007). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- VILLAMIZAR, A. (2005). **Los Procesos Administrativos**. Caracas: Panapo.
- WITTAKER, Z. (2007). **Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo**. Barcelona: Plaza & Janés.