



## **I CONGRESO NACIONAL DEL PENSAMIENTO TRANSFORMACIONAL**

### **Estrategia de gestión institucional para mejorar la calidad del servicio en las escuelas profesionales universitarias**

*Julissa Elizabeth Reyna-Gonzalez<sup>1</sup>,*

#### **Resumen de la ponencia**

Las instituciones requieren de calidad educativa, donde el mejoramiento de sus procesos y actividades educativas son importantes, las universidades han adoptado modelos de gestión orientados a lograr la eficiencia y optimización de sus recursos, así como estándares que les permitan acceder y cumplir con una acreditación que promueva la calidad de un servicio educativo eficiente, una adecuada atención al estudiante, así como un modelo que permita su logro.

En el panorama internacional, existe una fuerte presión sobre las universidades para que incrementen la actividad docente. Actualmente, la calidad en la formación de los profesionales es clave, deben tener objetivos claros de desarrollo, donde se exploren y elaboren estrategias innovadoras y eficientes para dinamizar el entorno social del profesional, con el fin de desarrollar aspectos relacionados con lo económico, lo social y el medio ambiente.

En este sentido, la escuela profesional debe fortalecer el proceso de seguimiento a los egresados para que la demanda de acceso laboral sea mayor con relación a los datos actuales, a su vez fortalecer el programa de responsabilidad social universitaria para alcanzar las metas planteadas durante el proceso de mejora continua, el apoyo a los laboratorios y equipamiento tecnológico para satisfacer la demanda de los estudiantes como método empírico de diagnóstico, se han observado insuficiencias en los contenidos teóricos y prácticos del sistema de gestión institucional y condición del servicio de educación superior para un mercado competitivo, poca importancia práctica en la gestión institucional y requerida mejora en la calidad de los servicios de educación superior.

Palabras claves: *Calidad, servicio, estrategia, estudiantes.*

#### **Introducción**

En el Perú, de acuerdo al Marco de Calidad de la Educación Superior Universitaria, las instituciones promovían el logro de la calidad en la educación, según conveniencia, posteriormente se convirtió en política pública (Ruiz et al., 2021), por lo cual, hoy el sistema universitario peruano se encuentra en un proceso de reorganización en donde se promueve la calidad educativa, es así como la Ley Universitaria N° 30220, entre sus diferentes medidas, entrega la rectoría de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior



## ***I CONGRESO NACIONAL DEL PENSAMIENTO TRANSFORMACIONAL***

Universitaria [PACESU] al Ministerio de Educación Nacional [MINEDU]; así mismo, fundó la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], a partir del 2015, donde introdujo la exigencia obligatoria del licenciamiento renovable a las universidades como reemplazo del funcionamiento del marco legal anterior, con el fin de garantizar que los jóvenes universitarios reciban una educación de calidad de servicio para mejorar sus competencias profesionales (SUNEDU, 2022).

El licenciamiento y la acreditación son etapas que se complementan para lograr el aseguramiento de la calidad, es decir, luego del licenciamiento, la universidad puede optar por realizar un proceso de acreditación de sus escuelas profesionales, en este sentido, existen certificadoras como el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE] y como Agencia Acreditadora Internacional al Instituto para la Calidad y Acreditación de Programas de Computación, Ingeniería y Tecnología [ICACIT] para los programas de posgrado y pregrado en Ingeniería y Arquitectura.

A nivel nacional, las universidades han constituido un consejo de mejora continua donde proponen proyectos innovadores de nivel superior. En esa dirección, a nivel local en la Universidad en estudio existen órganos consultivos como unidad de gestión del nivel educativo, donde priorizan, con sus Comités de Mejora Continua [CMC], las falencias de cada uno de los programas de las facultades, así como el logro de metas respecto de los indicadores de calidad establecidos en su desarrollo. Por estas razones, la Escuela de Ingeniería de Sistemas de la Universidad en estudio no es ajena a las problemáticas nacionales de las universidades peruanas. En este sentido, el colegio profesional debe fortalecer el proceso de seguimiento a los egresados para que la demanda de acceso laboral sea mayor con relación a los datos actuales, a su vez fortalecer el programa de responsabilidad social universitaria para alcanzar las metas planteadas durante el proceso de mejora continua, organizar un programa de tutorías promoviendo la asistencia de los estudiantes a las charlas, atender con mayor prioridad los mantenimientos, apoyo de los laboratorios y equipos tecnológicos para satisfacer la demanda de los usuarios (estudiantes), a través de los registros de incidencias e instrumentos aplicados como método empírico de diagnóstico, se han observado insuficiencias en los contenidos teóricos y prácticos del sistema de gestión institucional y condición del servicio de educación superior par a un mercado competitivo, deficiente enfoque didáctico y metodológico en el proceso de gestión institucional para mejorar las condiciones del servicio en los estándares establecidos, poca importancia práctica en la gestión institucional y requerida mejora en la calidad de los servicios de educación superior.

Por todos los argumentos la presente investigación es importante teóricamente porque aborda un diseño de estrategia innovadora y estructurada sustentada en teorías para fortalecer el



## ***I CONGRESO NACIONAL DEL PENSAMIENTO TRANSFORMACIONAL***

profesionalismo y la adaptabilidad del egresado en el mundo laboral, a su vez el modelo sistémico integral es un conjunto de escenarios en los que la universidad es un ente holístico donde todos sus elementos se interrelacionan entre sí, para así comprender desde una perspectiva sistémica e integradora, la importancia que existe entre la relación y sus componentes, con la finalidad de que se cumplan los objetivos sustentados en la misión, visión y principios de la escuela profesional en estudio, desde el enfoque práctico es una interfaz amigable, intuitiva, versátil y de fácil aplicación, es metodológicamente relevante porque el modelo sistémico integral presenta estrategias innovadoras y una metodología estructurada para que el proceso de aprendizaje del estudiante se sustente en la eficiencia de los métodos académicos y la eficiencia en la gestión institucional; que posibilita la eficacia universitaria de acuerdo a la cantidad y competitividad académica de los egresados, académicamente la metodología propuesta para la enseñanza se basa en Flipped Classroom, la cual consta de tres fases antes, durante y complementaria en donde estudiantes y docentes logran las competencias programadas para que fortalezcan al egresado durante su formación, desde el enfoque social es pertinente porque las universidades necesitan actualizar y llevar a cabo constantemente sus estrategias y métodos educativos, a fin de cumplir con su fin social de preparar personal para la sociedad a la que se deben. Por tal motivo se formula el problema ¿Cómo la estrategia de gestión institucional mejora la calidad del servicio de la escuela profesional de ingeniería de sistemas?

### **Método o desarrollo**

- a. Tipo y diseño de la investigación
  - i. Enfoque y paradigma
    - Enfoque cuantitativo: Utiliza la recolección y evaluación de datos para responder preguntas de investigación e hipótesis con el fin de crear patrones de comportamiento y probarlos (Hernández et. al., 2014)
    - Paradigma: Positivista.
  - 2.1.2. Tipo de investigación

Básica – descriptiva, describe las cualidades, propiedades y perfiles de sujetos, grupos, comunidades, procedimientos, cosas o algún otro fenómeno que pueda ser sometido a una evaluación (Hernández et. al., 2014).
  - 2.1.3. Diseño

## **I CONGRESO NACIONAL DEL PENSAMIENTO TRANSFORMACIONAL**

No experimental, transversal, el diseño es el método o estrategia para adquirir los datos deseados y dar respuesta al planteamiento del problema, un estudio no experimental se basa en el no manejo de variables y analiza lo ocurrido en su naturaleza, es transversal porque la información se recolectará una sola vez (Hernández et. al., 2014, pp.154).

### **2.1.4. Variables y operacionalización**

#### **Variable independiente**

Definición del concepto. - Gestión Institucional: Es aquel conjunto de procesos y actividades que orientan las tareas de gestión que apoyan la gestión académica. (Sovero,2007)

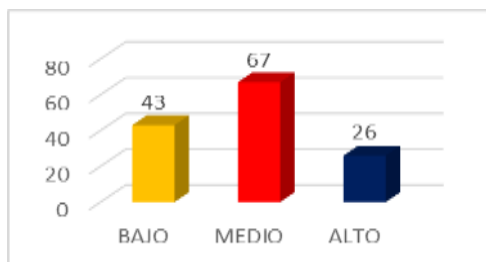
#### **Variable dependiente**

Definición del concepto. - Calidad del servicio: Juicio general sobre la excelencia o supremacía de la empresa y está vinculado a la distinción entre lo percibido y lo esperado. (Parasuraman, et al., 1988; Bolton & Drew, 1991b)

### **Resultados o propuesta**

Es este capítulo está relacionado a los resultados obtenidos en la investigación, para lo cual en el primer punto a explicar es el nivel de calidad de servicio.

Figura 1. Nivel de calidad del servicio.



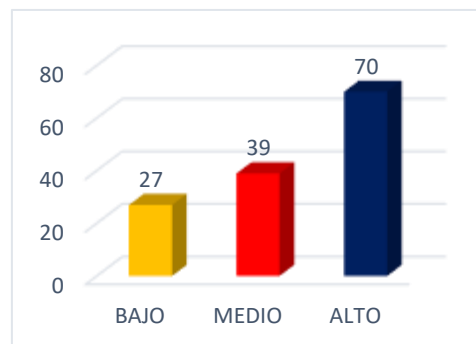
*Nota.* En la figura 1 se observa el nivel de calidad de servicio que se percibe en la Escuela de Ingeniería de Sistemas, de la Universidad en estudio. Por lo tanto, se tiene un nivel promedio de calidad de servicio percibida de 49%, y un nivel bajo de 32%, respecto al total de estudiantes encuestados, para así obtener un nivel de calidad de servicio educativo. En este sentido, Kotler y Keller (2014) sostienen que la calidad se refiere a las características y aspectos que diferencian a un producto o servicio con el propósito de satisfacer al cliente, sus necesidades y expectativas, mientras que Araya-Castillo et al., (2020), refieren que la prestación del servicio es una decisión

## I CONGRESO NACIONAL DEL PENSAMIENTO TRANSFORMACIONAL

táctica para satisfacer las demandas del cliente y lograr posicionamiento en el mercado, al mismo tiempo.

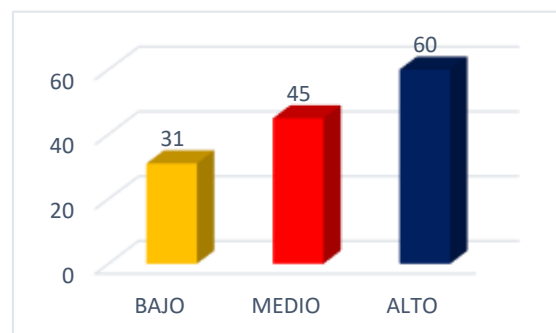
### Análisis de resultados por dimensiones

Figura 2. Nivel de aspectos tangibles



*Nota.* En la figura 2 se observa el nivel de aspectos tangibles de la calidad del servicio que se percibe en la Escuela de Ingeniería de Sistemas, de la Universidad en estudio. Por lo que se aprecia un nivel de aspectos tangibles percibidos en un nivel alto de 51%, respecto al total de estudiantes encuestados, lo que implica decir que una de las fortalezas de la Escuela de Ingeniería de Sistemas es su infraestructura, laboratorios implementados con tecnología de punta, aula híbrida amplia y ventilada, auditorios y sala de reuniones, entre otros .

Figura 3. Nivel de confiabilidad



*Nota.* En la figura 3 se aprecia el nivel de confiabilidad de la calidad del servicio que se percibe en la Escuela de Ingeniería de Sistemas. Por lo tanto, se puede observar que la confiabilidad percibida es alta 60%, en comparación con el total de estudiantes encuestados, lo que implica que los estudiantes perciben que los problemas se resuelven de manera rápida y oportuna, que la escuela muestra interés en resolverlo, ellos muestran un claro interés en resolver, sus dificultades



## ***I CONGRESO NACIONAL DEL PENSAMIENTO TRANSFORMACIONAL***

son resueltas de manera oportuna sin recurrir a otras instancias y que se enfatiza la solución de los problemas presentados. Como se indicó, el nivel de confiabilidad de los estudiantes es alto.

### **Discusión o contraste**

#### **Discusión de Resultados**

Considerando los objetivos específicos de la investigación y los resultados obtenidos, es pertinente analizar las teorías que sustentan este estudio. Araya-Castillo et al. (2020) argumentan que la prestación del servicio es una decisión táctica para satisfacer las demandas de los clientes y lograr un posicionamiento competitivo en el mercado. En relación al planteamiento a Harvey y Green (1993) sostienen que la operación aplicada al servicio de docencia se puede clasificar en cinco dimensiones: calidad como singularidad, consistencia, transformación, adecuación a un objetivo y uso eficaz de los recursos.

Mori (2021) destaca que la calidad del servicio es una operación que vincula al cliente con la empresa para lograr su satisfacción. Ferreira y De la Cruz (2019) definen la calidad del servicio como la brecha entre el servicio experimentado y el esperado. Martínez (2020) sostiene que la educación universitaria debe ser considerada como una industria de servicios donde se priorice la calidad educativa.

Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que el nivel de calidad del servicio en la Escuela de Ingeniería de Sistemas es medio, con un 49% de calidad percibida y un 32% de nivel bajo, según los estudiantes encuestados. Esto indica la necesidad de mejorar la calidad del servicio educativo para alcanzar un nivel óptimo.

Kotler y Keller (2014) afirman que la calidad se refiere a las características y aspectos que diferencian un producto o servicio con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Esta visión coincide con Tobón (2006), quien señala que en el ámbito institucional universitario se enfrentan serios problemas, como la falta de acuerdos al especificar los indicadores de desempeño y determinar el nivel de preparación de estudiantes y docentes, aspectos que son complejos de comprender y analizar.

### **Conclusión o prospectiva**

Se diagnosticó el nivel de calidad del servicio de la escuela de ingeniería de sistemas, donde se obtuvo un nivel promedio de calidad del servicio percibida de 49%, y un nivel bajo de 32%, respecto al total de estudiantes encuestados.

Se pudo determinar los fundamentos teóricos de la calidad del servicio de la escuela de ingeniería de sistemas, con base en las teorías de Parasuraman, et al., 1988.



## I CONGRESO NACIONAL DEL PENSAMIENTO TRANSFORMACIONAL

### Referencias bibliográficas:

- Alfaro, L. (2020). *Gestión basada en el liderazgo del director docente en el mejoramiento del índice sintético de calidad educativa (ISCE) caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja*. [Tesis doctoral, Universidad de la Costa, Cartajena de Indias] Repositorio Institucional CUC [https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/6380?locale-attribute=pt\\_BR](https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/6380?locale-attribute=pt_BR)
- Almuñiz J., López J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desacuerdos y desafíos para la mejora de su calidad DOI. *Revista GUAL*, Florianópolis, 5,(2),p. 72-97.
- Álvarez, Y. (2021). Modelo complejo de gestión universitaria. *Revista de Investigación Horizontes en Ciencias de la Educación*, 5 (17), 195-206. Epub 30 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.167>
- Araya-Castillo, L., Escobar-Farfán, M., Bertoló, E., & Barrientos, N. (2016). Propuesta de modelo de calidad de servicio en escuelas de negocios de Chile. *Pensamiento y Gestión*, 91–115. recuperado de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8675/214421442353>
- BBC NEWS Mundo (2019). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49964051>
- Benavides, G., Manzano, A. y Aragón, V. (2017). La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares en el caso particular de la empresa AVPSA. Tesis de posgrado, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Repositorio Institucional <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/416>
- Cabrera C. (2017). La Gestión Institucional y su relación con el desempeño de los docentes en la IE N° 0180 - Señor de los Milagros, en el distrito de Bellavista, provincia de Bellavista.
- Cameron, K. (1981). Eficacia. Recuperado de <https://bit.ly/2Qd6IFG>
- Cárdenas-Tapia, MJ, Callinapa-Lupaca, EA, Canaza-Turpo, CF, Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4 (9), 102–134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Clemenza, A., & Araujo, R. (2010). Calidad de los Servicios que Presta el Servicio Autónomo de Administración Tributaria Municipal. *Revista Venezolana de Gestión*, 15 (49), 103-124. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842010000100007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000100007&lng=es&tlng=es).





## **I CONGRESO NACIONAL DEL PENSAMIENTO TRANSFORMACIONAL**

- Díaz-Pinzón, JE (2018). Análisis de los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) 2017 de las Secretarías de Educación certificadas de Colombia. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 12 (1), 30-36. doi: <https://doi.org/10.18359/reds.2932> .
- Douglas, J., Douglas A. y Barnes, B. (2006). Medición de la satisfacción de los estudiantes en una universidad del Reino Unido. *Quality Assurance in Education*, 14(3), 251-267. doi:10.1108/09684880610678568
- Fernández, J., Miranda, U., & Rivera-Muñoz, J. (2022). Gestión institucional y manifestaciones interculturales en egresados de un Instituto Tecnológico Superior. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Horizontes*, 6 (23), 578-591. Epub.
- Fernández, M y Sánchez, J. (1997). Eficacia organizacional y competitividad empresarial.
- Ferreira, A., & De la Cruz, A. (2019). La calidad de los servicios educativos y la satisfacción del estudiante extranjero de la Universidad Peruana Unión. *Revista de Investigación de Valor Agregado*, 6 (1), 9–26. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1285](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1285)
- Fuentes, J. (2012). Desempeño y efectividad de la fuerza de ventas. <https://bit.ly/2P8eN9Q>
- Garbanzo-Vargas, Guiselle M. (2016). Desarrollo organizacional y procesos de cambio en instituciones educativas, un desafío de la gestión educativa. *Revista de Educación*, 40 (1), 67-87. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García M. (1989). Efectividad Organizacional. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones = Journal of work and organization psychology*, ISSN 1576-5962, 5 (13), pp. 97-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1207>
- Garibaldi A. (2017). *Diseño de un Modelo de Gestión Operativa Institucional para mejorar la Calidad y equidad de la Educación Secundaria en la provincia de Manabí- Cantón Santa Ana*. [Tesis doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional UPAO <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/3710>
- Gomez, M. & Cristóbal, E. (2003). *Modelos de evaluación de la calidad percibida: un análisis de fiabilidad y validez aplicado a establecimientos virtuales*. 27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa, Lleida.
- Gonzales O. (2017). *Contraste del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) versus el Análisis Envolvente de Datos (DEA) para la identificación de casos extremos en instituciones educativas oficiales del Departamento del Huila* [Tesis de doctorado, Universidad Tecnológica de Pereira] . Repositorio Institucional UTP <https://repositorio.utp.edu.co/items/d955a570-4e47-463d-9b26-9cae1c70bac7> ]
- Hernández, J. Gallarzo, M., Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional. México: Pearson Educación. ISBN e-book 978-607-32-0703-4. ISBN e-capítulo 978-607-32-0704-1





## **I CONGRESO NACIONAL DEL PENSAMIENTO TRANSFORMACIONAL**

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

http : <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>

<https://bit.ly/2P3vqUb>

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.359>

Kinicki, R. (2003). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill Interamericana de España. México DF, ISBN: 9789701039694

Kotler, P. & Keller, KL (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). México DF: Pearson.

Martínez-Luis, D., Pérez-Fernández, A., Pat Fernández, L., y García, J. (2020). La importancia de la calidad en la universidad pública. La percepción del estudiante en la Universidad Autónoma del Carmen. *Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo*, 10 (20). <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.658>

Mendieta, F. (2010). Calidad total en la educación universitaria. Dirección y organización: *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, ISSN 1132-175X, N° 21, 1999, pp. 94-102 , *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades (Revista de Ciencias Sociales y Humanidades)*.

Ministerio de Educación. (2015). Decreto Supremo 016-2015-MINEDU. Política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria, Introducción.

Mori, D. y Palomino G. (2021). Análisis de la calidad de los servicios educativos en América Latina. *Revista Científica Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 5 (6), 12082-12097. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1217](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1217)

Moscoso-Paucarchuco K., Castillo-Custodio J., Beraún-Espíritu M., (2021). Calidad en la educación superior universitaria en tiempos de pandemia: una perspectiva estudiantil. *Revista Visionarios en Ciencia y Tecnología*, 6(1). <https://doi.org/10.47186/visct.v6i1.91>

OEA, (2022). Educación. Extraído de: <https://www.oas.org/es/temas/educacion.asp>

Palacios, F., Damian, E., & Damian, N. (2020). Relación entre el clima organizacional y la calidad del servicio en una institución educativa del distrito de Santa Anita, Perú, año 2017. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 7(1), 1–7. <https://doi.org/https://doi.org/10.26423/rctu.v7i1.502>

Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1985a). Problemas y estrategias en el marketing de servicios. *Journal of Marketing*, 33-46.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1988). SERVQUAL: una escala de múltiples ítems para medir las percepciones de los consumidores sobre la calidad del servicio. *Journal of Retailing*, 64(1), p. 12-40.



## **I CONGRESO NACIONAL DEL PENSAMIENTO TRANSFORMACIONAL**

- Pérez, D. (2018). *Desarrollo organizacional*. [Tesis, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/68258>
- Reyna, J. (2019). Conocimiento del cliente y satisfacción del servicio. *UCV*, 8 (1). Repositorio Institucional UCV. <https://doi.org/10.18050/ucv-do.v8i1.1850>
- Reyna, J. (2020). *Estrategia de diferenciación para mejorar la calidad del servicio en el programa de educación de adultos de la Universidad César Vallejo de Chiclayo*. [Tesis de posgrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7613>
- Rosales, C. (2019) . Calidad del servicio en los Consejos de Desarrollo Científico y Humanístico de las Universidades Públicas. *En Crescendo*, [SI], 9 (3), p. 435 - 456, ene. 2019. ISSN 2307-5260. <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1959>.
- Sandoval R. (2019). La gestión institucional y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Túpac Amaru del distrito de Villa María del Triunfo en el año 2017. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos] . Repositorio Institucional UNMS <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16609>
- Surdez-Pérez, E., Sandoval-Caraveo, M., y Lamoyi-Bocanegra, C. (2018). Satisfacción de los estudiantes en la evaluación de la calidad educativa universitaria. *Educación y Educadores*, 21 (1), 9-26. <https://www.educacionyeducacion.com/2018/09/la-satisfaccion-de-los-estudiantes-en-la-evaluacion-de-la-calidad-educativa-universitaria-educacion-y-educadores-21-1-9-26> . //doi.org/10.5294/edu.2018.21.1.1
- UNESCO, (2022). Lo que hay que saber sobre la educación superior. <https://www.unesco.org/en/education/higher-education/need-know>
- Uribe, M. (2011). *Gestión del servicio Alternativas para la competitividad*. Colombia.
- Zambrano R, J., Loachamín , M., Pilco, M., & Pilco, WJ (2019). Cuestionario para medir la importancia y satisfacción de los servicios universitarios desde la perspectiva del alumnado. *Revista de Ciencias Unemi*, 12 (30), 35–45. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss30.2019pp35-45p>.
- Zapata, G. & Hernández, A. (2014) *La empresa: diseño, estructuras y formas organizacionales*. Segunda edición. Barquisimeto. UCLA Publishing Fund.