

## **La formación investigativa de los docentes: un imperativo en los institutos superiores tecnológicos del Ecuador**

*The investigative training of teachers: an imperative for higher technological institute Ecuador*

**MSc. Belinda Marta Lema-Cachinell**

*martalema@formacion.edu.ec*

**Instituto Tecnológico de Formación Administrativa y Comercial. Guayaquil, Ecuador**

**Dra. C. Maribel Ferrer-Vicente**

*maribel@uo.edu.cu*

**Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba**

**Dr.C. Jorge A. Forgas-Brioso**

*jforgas@uo.edu.cu*

**Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba**

### **Resumen**

El presente artículo agrupa consideraciones teórico-metodológicas sobre la formación pedagógica e investigativa de los docentes de institutos técnicos y tecnológicos en Ecuador. Se refieren también sus fundamentos, una caracterización de la formación investigativa y cómo se definen desde la política educacional sus componentes, los rasgos para el desarrollo de habilidades investigativas en el proceso de formación de técnicos y tecnólogos en el Instituto Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial de Guayaquil. Se reseña además la importancia que reviste para los futuros graduados su formación integral como parte de los cambios que experimenta la Educación Superior actualmente en el país; los que deben ser analizados desde una dimensión amplia y no desarticulada de los cambios que se producen en la región y en el mundo.

**Palabras clave:** investigación, formación, formación investigativa, competencias investigativas, enseñar y aprender a investigar.

### **Abstract**

In work addresses some theoretical considerations - related methodological pedagogical and psychological research training budgets of teachers of technical and technological institutes, its foundations, characterizing the research training and how they are defined from educational policy , its components and features for the development of research skills in the process of training of technicians and technologists in the Commercial Institute of Technology and Vocational Training Administration and the importance to

comprehensive training, as part of the changes that are experienced in higher education currently in the Ecuador , which must be analyzed in a broader dimension , not disjointed from the changes occurring in the world and the region.

**Keywords:** investigation, training, research training, investigative skills, teaching and learning to investigate.

### **Introducción**

La formación de profesionales altamente competentes está en manos de universidades e institutos técnicos y tecnológicos. Para ello es necesario fomentar una cultura investigativa en sus docentes y estudiantes, en aras de que sean capaces de desarrollar, transferir y adaptar nuevas tecnologías, para responder así a los requerimientos de la sociedad moderna.

En la República del Ecuador, en particular, a raíz de los cambios que se generan en las esferas de la tecnología y la información, se ha venido incentivando -con un renovado interés por la investigación- el tema de la creación de nuevas capacidades científicas en los actores de los diferentes niveles del sistema educativo. Se trata de una formación vital para su desempeño en los escenarios del siglo XXI, básica para que sean capaces de aportar desde la educación al progreso social.

Para cumplir con ese encargo, es necesario que los docentes se apropien de procedimientos que les permitan asumir el trabajo pedagógico de forma intencional, sistemática y planificada; y les permitan además ser facilitadores del aprendizaje de sus estudiantes, con vías que propicien la obtención de conocimientos y la apropiación de habilidades investigativas que potencien el desarrollo integral de su personalidad, haciéndolos más tolerantes, autónomos, creativos y preparados para la convivencia.

De lo anterior se desprende que, para lograr la calidad de la Educación Superior, tan necesaria en estos tiempos, se requiere de un profesor con un alto nivel de competencias, que le permitan comprender la realidad educativa desde su orientación y problematización y, en consecuencia, tomar decisiones y actuar para la transformación de esa realidad, en beneficio de la sociedad.

Como parte del “Plan del Buen Vivir” (2012) en Ecuador hoy se posibilita el fortalecimiento de la Educación Superior desde una visión más científica y humanística.

De ahí que, en el Plan Estratégico de Desarrollo del Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial (ITFPAC) de Guayaquil, se haya priorizado la formación de una cultura investigativa docente. Estudios en distintas partes del mundo dan cuenta de la necesidad de ampliar las habilidades en todos los actores universitarios; sin embargo, en los institutos superiores de formación de técnicos y tecnólogos en Ecuador, los profesionales adolecen de una preparación académica que responda a las exigencias del mercado laboral.

Los modelos curriculares que han prevalecido hasta ahora presentan insuficiencias debido a limitaciones para concebir el proceso de investigación, ya que están desvinculados de la apropiación de una metodología coherente que responda al desempeño profesional: que conduzca a desarrollar competencias, para identificar y solucionar los problemas, conectar diferentes saberes y darles un sentido, e impulsar una actitud indagatoria en los estudiantes creando una cultura investigativa como parte de su formación.

A partir de un estudio exploratorio en el ITFPAC, dirigido a profundizar en el desarrollo de la formación investigativa de los docentes y sus efectos en los estudiantes, se ha podido conocer que:

1. Los docentes y directivos poseen bajos niveles de desempeño en actividades asociadas a la investigación, tales como: resultados científicos publicados en revistas indexadas; presentación de informes de investigación; autoría de libros o monografías; participación en proyectos de investigación y/o innovación (básicos o aplicados); percepción propia sobre temas como innovación, vigilancia tecnológica, transferencia de tecnologías, asimilación de tecnología y protección de la propiedad intelectual.
2. Los profesores muestran pocas habilidades para enseñar a investigar a los estudiantes, y necesitan familiarizarse con los principales fundamentos psicológicos, sociológicos y didácticos que explican cómo propiciar en el alumno habilidades investigativas.
3. En los estudiantes se encuentran, con frecuencia, dificultades con el desarrollo de las habilidades de investigación, fundamentalmente las relacionadas con: determinar y solucionar los problemas que se les presentan, gestionar

información para la fundamentación de algún problema o la construcción de un estudio documental, un resumen, una hipótesis, una argumentación o la aplicación de instrumentos de investigación básicos.

En correspondencia con lo anterior, se formulan en el presente artículo algunas consideraciones teóricas y metodológicas en torno al proceso de formación investigativa de los docentes de los institutos superiores tecnológicos en Ecuador, para mejorar su gestión en la solución de problemas profesionales a través de la actividad científica.

Sobre esta base, en otras fuentes nacionales y foráneas, se avizora que el problema de la preparación integral del docente de la Educación Superior es apremiante y macrosocial, pues la actividad investigativa no satisface las exigencias sociales de la contemporaneidad. El educador debe orientar su labor hoy, para que con su ejemplo y la creación de un sistema de actividades, sitúe a los educandos en condiciones que propicien la formación y el desarrollo de necesidades y motivos en sus distintas formas de manifestación, con contenidos socialmente valiosos, profundos sentimientos morales, estéticos, intelectuales y prácticos, y cualidades volitivas de la personalidad, entre otros aspectos.

### **Formación investigativa del docente de institutos tecnológicos**

El modelo que se propone está encaminado al mejoramiento de los desempeños de tipo profesional en docentes de los institutos tecnológicos en las funciones relacionadas con la actividad investigativa. Contempla la habilitación, preparación, formación y perfeccionamiento de recursos humanos en la gestión de la información, considerando la aplicación de técnicas y métodos de enseñanza modernos, con el uso intensivo de las tecnologías y el trabajo en la red como forma de integrar los contenidos, desarrollar habilidades e incentivar una estrategia progresiva del proceso enseñanza-aprendizaje en ciertas competencias básicas. Esto se hace con el fin de integrar en una dirección los componentes cognitivos, metacognitivos, metodológicos, proyectivos y valorativos; formando el eje principal educativo que permita cubrir las necesidades de aprendizaje en los docentes.

### **Componente cognitivo**

Se refiere al sistema de conocimientos y habilidades que tienen como base el desarrollo del pensamiento teórico del sujeto que investiga y le permiten buscar, descubrir, procesar datos que son esenciales en los fenómenos, objetos o procesos que investiga las relaciones o nexos que lo determinan o caracterizan, así como el contexto o condiciones en que se desarrolla. Son cualidades esenciales en el componente cognitivo de la competencia investigativa: el nivel de independencia, la creatividad, la flexibilidad y la fluidez del sujeto, sea profesor o estudiante.

El sistema de conocimientos que los profesionales de la educación deben estructurar de modo significativo para el área de la ciencia que investigan tiene en su núcleo los fundamentos ontológicos, gnoseológicos, lógicos y axiológicos de los procesos educativos, la política científica y su relación con el desarrollo social y económico, que tiene en su base el enfoque dialéctico.

Constituye un elemento clave del conocimiento, en la sociedad del siglo XXI, que la nueva tecnología incorpore aceleradamente cambios en la comprensión y solución de los problemas, modos diferentes para procesar e interpretar la información y, en consecuencia, en la modelación de hechos, objetos, procesos, y fenómenos educativos que brindan a los investigadores nuevos recursos para producir el conocimiento teórico y práctico en el menor tiempo posible. La socialización de los resultados con nuevos recursos tecnológicos para la divulgación y comunicación a los usuarios y a la propia comunidad científica hace que los métodos para la presentación de los aportes a la ciencia constituyan un elemento imprescindible en el sistema de saberes del investigador.

La comprensión de los criterios, parámetros e indicadores que dan cuenta del nivel de transformación o cambio en los sujetos, los procesos, el funcionamiento de las instituciones, la integración de los agentes que intervienen en la formación, etc., evidencia la factibilidad de un resultado en el mejoramiento o perfeccionamiento de la práctica como problemas sociales.

El sistema de conocimientos y habilidades del docente investigador, capaz de contextualizar su actuación para la identificación, planteamiento y solución de problemas, e introducción de sus resultados para transformar la realidad, se alcanza si la

metodología de la investigación se aprende de manera significativa y desarrolladora desde el vínculo de la teoría con la práctica. Se trata de saberes integrados para la solución de problemas profesionales pedagógicos que tienen naturaleza técnica, pedagógica o científica propiamente dicha; que están compuestos por ideas, hechos, conceptos, principios, regularidades, teorías, etc. En esa dirección se significan:

- a) los conocimientos científico-técnicos de las disciplinas académicas que sustentan la cátedra que se imparte.
- b) los conocimientos de tipo didáctico-pedagógico
- c) los conocimientos relacionados con la metodología de la investigación científica y sus particularidades en la investigación formativa.

### **Componente metacognitivo**

Una cualidad que caracteriza al sujeto que investiga es la reflexión metacognitiva mediante la cual analiza y evalúa su propia actuación y gestión en el desarrollo de los procesos. Ve también su eficiencia, eficacia, pertinencia y racionalidad, que hacen posible desde la autocrítica que reconozca sus potencialidades, limitaciones y posibilidades en la construcción del conocimiento científico desde la exploración, planificación, ejecución, comunicación y generalización de resultados y experiencias prácticas; que constituyen verdaderas soluciones a los problemas que resuelve aplicando el método científico.

Cada docente reflexiona y comprende perfectamente las acciones que planifica, ejecuta y evalúa, las cuales tienen un carácter científico y transformador de la realidad educativa y se materializan como estrategias, metodologías, alternativas, proyectos, materiales docentes, recursos tecnológicos, sistemas de indicadores para estudios de tendencias y diagnósticos o evaluación de la calidad del proceso formativo. Ese comportamiento en el investigador favorece, al mismo tiempo, la autorregulación metacognitiva.

### Componente metodológico

La perspectiva de entender la actividad docente como un proceso complejo no formal, que requiere de una actuación reflexiva, contextualizada, sistemática y sistémica, que se sustenta esencialmente en las ciencias pedagógicas y de la educación, se caracteriza por la introducción permanente de enfoques renovadores y experiencias derivadas de la práctica, en diversas condiciones y escenarios.

El dominio de cómo desarrollar esa práctica docente con las particularidades de cada institución académica, los fundamentos de las variantes que se emplean para conducir cada proceso en lo formativo, lo laboral, lo investigativo y la vinculación con la comunidad, constituye una de las más importantes competencias del docente para asegurar la planificación, seguimiento y evaluación sistemáticas de sus proyectos educativos y experiencias pedagógicas, y producir conocimientos desde la práctica que enriquezcan el proceder metodológico, como vía para introducir resultados de su actividad científica.

La actividad metodológica transcurre por la siguiente dinámica en espiral: autorreflexión sobre, en y desde la práctica; investigación y acción participativa en procesos formativos, orientada por el método científico; intervención creativa y transformadora de la práctica para la mejora continua. Como elementos invariantes en esta correlación aparecen: la autoformación y el autoperfeccionamiento continuo y la conciencia de influir, educativamente, en el aprendizaje de los estudiantes. Desde esta perspectiva se deja claro que aprender a investigar es mucho más que conocer aspectos teóricos: significa aplicarlos en la solución de un problema cuyo planteamiento y definición es complejo y, por tanto, se requiere de reflexión, experiencia y coherencia a fin de cumplir con los objetivos y así culminar con éxito la investigación emprendida.

En este componente metodológico es muy importante el predominio de una docencia basada u orientada en el método investigativo como tendencia didáctica, que se articula con una perspectiva integradora o desarrolladora en la formación de los profesionales, como vía para la reflexión crítica de la práctica pedagógica sistemática. En esa dirección, lo aconsejable es sistematizar, en y desde la clase, las variantes didácticas existentes, con sus correspondientes niveles de contextualización, atendiendo a los requerimientos del tipo de profesional que se forma y el tipo de docente que se necesita.

Dentro de estas variantes didácticas figuran: la aplicación del método científico o experimental, el aprendizaje por descubrimiento, la investigación acción participativa, el método investigativo como método de enseñanza aprendizaje, el aprendizaje colaborativo, la realización de proyectos profesionales, la sistematización de experiencias de prácticas de vinculación, la enseñanza por problemas, la docencia asistida-aprendizaje colaborativo y la simulación de procesos profesionales, entre otras.

Es importante destacar entre las variantes que se han mencionado al aprendizaje colaborativo, porque se fundamenta en mecanismos de aprendizaje experiencial (basado en la resolución de problemas y en la interacción), la responsabilidad individual y social, así como en la interdependencia positiva. Esta última parte de dos premisas esenciales: a) llegar al consenso a través de la cooperación entre todos los participantes del grupo, y b) la voluntad de hacer entre todos y construir el conocimiento.

Dicha estrategia metodológica enseñanza-aprendizaje contribuye al desarrollo de habilidades cognitivas y actitudinales, no solo personales sino también sociales. Enseña a pensar interactivamente y a escuchar de modo comprensivo. Especialmente, se trabaja el conflicto: el estudiante trata de plantear y defender sus puntos de vista ante el resto del grupo, desde la negociación y el entendimiento. Capacita para la cooperación, el intercambio, la autonomía y la creación, fomenta la responsabilidad individual y delegada.

### **Componente proyectivo**

El empleo y promoción de métodos de dirección educacional cada vez más participativos, democráticos, que estimulen el protagonismo de todos los miembros de la comunidad educativa desde sus propias perspectivas, aspiraciones, metas, estilos y recursos, conduce a novedosos modos de gestión, como son los proyectos educativos institucionales, de carreras, años y grupos docentes, que marcan la necesidad de mejorar la preparación pedagógica y el dominio del método científico, especialmente por parte de los profesores, con el fin de generar alternativas, acciones o estrategias que promuevan el cambio, la renovación e innovación en la formación de los técnicos y tecnólogos y, en consecuencia, que se preparen para su contexto de actuación profesional.



Aprender a diseñar, implementar y evaluar los proyectos educativos como visión estratégica, con la comprensión de que las acciones que se integran tienen su base en soluciones derivadas de la actividad científica y pedagógica, se convierte en una competencia necesaria en la preparación del personal docente. Así, este puede proyectar todas las acciones que intentará resolver desde su actividad investigativa: pensar cómo transformará la práctica a corto, mediano y largo plazo, y cuáles soluciones atañen a la gestión pedagógica, cuáles a la gestión de los empleadores y cuáles a la gestión administrativa, entre otros actores. El fin de dichas proyecciones es asegurar las transformaciones esperadas y la evaluación oportuna de los resultados.

En resumen, se trata de poner énfasis en la gestión estratégica del docente como parte de la planificación estratégica institucional, por lo que aquel debe ser capaz de:

- Aprender a diseñar, implementar y evaluar proyectos educativos en el marco de los niveles/grupos docentes con visión estratégica, significando el componente investigativo como mediador entre lo académico y la vinculación con la comunidad.
- Proyectar el mejoramiento de su práctica pedagógica, considerando el seguimiento al diagnóstico pedagógico integral de los estudiantes, en aspectos instructivos, educativos y desarrolladores, respaldado por el método científico.
- Programar a corto o mediano plazo la mejora, por la vía científica, de las ciencias y las tecnologías que sustentan su gestión pedagógica.
- Realizar una evaluación integradora por proyectos, entre otros aspectos proyectivos.

### **Componente actitudinal o valorativo**

Las cualidades de la personalidad de un profesional competente para la actividad investigativa están relacionadas con la disposición, actitud y compromiso con la solución de los problemas y la transformación de la práctica educativa, en el área de la producción, los servicios y la propia actividad científica.

La novedad de las soluciones, su aplicación y validación para contribuir a la construcción teórica sobre la base del método científico, precisa de la actitud crítica y autocrítica, colaborativa y de intercambio del profesor, así como de su respeto por la

comunidad científica, la honestidad y veracidad de los resultados que obtenga y sus impactos. Los mismos sintetizan cualidades inherentes a la competencia investigativa.

En este componente se jerarquizan la motivación profesional por un lado, los valores profesionales relevantes por otro, y se fusionan en el compromiso ético profesional pedagógico, expresado en la confianza del docente en el mejoramiento humano.

### **Caracterización de la competencia investigativa**

El desempeño profesional del docente de los institutos tecnológicos tiene como eje central la dirección del proceso formativo de los estudiantes de las carreras técnicas y tecnológicas, de los grupos docentes en cada año académico y de las particularidades individuales.

El proceso formativo es comprendido desde la intervención entre los docentes, los estudiantes, los agentes socializadores, los empleadores –en las condiciones en que se desarrolla la actividad– y la comunicación, que facilite la apropiación de la experiencia histórico-social que conduzca al logro de los objetivos. Los autores del presente artículo han considerado el desempeño del docente desde una actividad que, como sistema de acciones, conduce al desarrollo del proceso educativo en sentido positivo, facilita el cambio hacia la mejora permanente de los modos de actuación que se revelan en las experiencias individuales y el intercambio colectivo, de los que se sistematizan los métodos o procedimientos.

Como resultado del análisis teórico realizado, así como de la modelación del proceso de formación de la competencia investigativa, se precisa a continuación la concepción de competencia investigativa que aportan los autores y sus características distintivas.

La competencia investigativa del pedagogo de los institutos tecnológicos se define como la característica subyacente en la personalidad del docente, producto de la utilización del método científico en la solución de problemas pedagógicos profesionales, técnicos y científico-investigativos, predeterminados o no, inherentes a las ciencias y a los procesos de producción y servicios que sustentan su actividad pedagógica profesional que se forma como resultado de la puesta en práctica de saberes integrados. Se tiene también en cuenta la movilización de recursos metacognitivos,

motivacionales y cualidades que se expresan en la autorreflexión crítica sobre, en y desde su actividad pedagógica profesional, pasando por la experimentación de procesos formativos orientados por la investigación, hasta la intervención y transformación creativa de la misma; con el respaldo de un proceso de formación continua y permanente, intencionado, que genera experiencias y aportes pedagógicos de variados niveles de novedad y originalidad, como parte del desempeño profesional y social competente. Se aporta de este modo la enseñanza de las posibles maneras de investigar a sus estudiantes.

Se denomina aquí competencia investigativa a la capacidad de resolver problemas del proceso de formación de los técnicos y tecnólogos empleando los métodos de la investigación científica.

Son exigencias o contenidos de esta competencia investigativa:

- Aprender a investigar los problemas de la formación del profesional y del objeto de la profesión.
- Enseñar a investigar el objeto de la profesión.
- Aplicar resultados de las investigaciones y evaluar sus impactos en la formación del profesional y en el objeto de la profesión.
- Emplear los recursos e infraestructura institucional con fines investigativos.
- Comunicar y divulgar los resultados de la investigación.

Integrado con el saber y el saber hacer se connota el componente axiológico (significación social y sentido personal de la actuación investigativa sobre, en y desde la práctica pedagógica), y se resaltan: el espíritu emprendedor e innovador, la perspectiva de mejora continua, la capacidad de trabajo en equipo y el compromiso ético, la flexibilidad, la audacia creadora, la honestidad y el coraje intelectual, la autocrítica y crítica científica, la curiosidad sana, la independencia de juicio, el sentido de justicia, la responsabilidad en las acciones y decisiones, el sentido común y la perseverancia y confianza en el mejoramiento humano, entre otros valores.

Por otra parte, en la función o tarea del docente se caracterizan competencias relacionadas con aprender a investigar. Son ellas:

1. Identificar problemas en la formación de técnicos y tecnólogos.
2. Realizar estudios diagnósticos para profundizar o caracterizar la naturaleza o causa de los problemas en la formación de técnicos y tecnólogos.
3. Diseñar una investigación educativa o de un área técnica específica.
4. Modelar estrategias, metodologías o alternativas para resolver problemas específicos.
5. Validar experiencias pedagógicas a partir de diseños experimentales o investigación-acción participativa.
6. Modelar y validar concepciones o modelos curriculares.
7. Diseñar y validar proyectos educativos de la institución, las carreras, años y grupos.
8. Evaluar transformaciones e impactos resultantes de la investigación.
9. Procesar la información científica y su análisis crítico.
10. Utilizar sistemas informáticos para procesar la información teórica y empírica.
11. Elaborar informes de investigación empleando las técnicas y el lenguaje científico.
12. Comunicar los resultados de la actividad investigativa.

Además, en la función o tarea del docente se caracterizan las competencias relacionadas con enseñar a investigar, que son:

1. Diagnosticar el nivel de desarrollo de las habilidades investigativas en los estudiantes empleando el método científico.
2. Identificar y argumentar problemas del objeto de la profesión a los que deben buscar soluciones los estudiantes.
3. Caracterizar los tipos de resultados científicos que demandan los problemas identificados.

4. Orientar la selección y aplicación de los métodos científicos teóricos o empíricos que requiere la investigación.
5. Planificar y orientar tareas docentes o proyectos con enfoque investigativo desde las disciplinas y en la práctica preprofesional dirigidas a la búsqueda de soluciones por el método científico.
6. Planificar y orientar tareas docentes o proyectos con enfoque investigativo de vinculación con la comunidad y los centros empleadores.
7. Demostrar los métodos y estilos científicos para la elaboración y presentación de informes, ponencias, resúmenes de resultados investigativos.
8. Atender la formación de cualidades de la personalidad con valores como la honestidad, autocrítica, trabajo en equipo, compromiso, respeto, flexibilidad, que caracterizan la labor de un científico desde la integración de tareas individuales y colectivas.

### Conclusiones

La formación investigativa del docente de la Educación Superior tecnológica debe configurarse desde los componentes cognitivo, metacognitivo, metodológico, proyectivo y actitudinal o valorativo que, en sus relaciones, dan cuenta de la competencia investigativa que se expresa en identificar y solucionar problemas, al tiempo que se aprende y se enseña a investigarlos.

En la concepción de la competencia investigativa que se defiende en el presente artículo se resalta la integración de los componentes de la misma en torno al desempeño del profesor, para aprender a investigar y enseñar a investigar en un proceso que va desde la reflexión crítica sobre, en y desde la práctica, hasta la transformación creativa de la práctica pedagógica. Se transita así por la experimentación de procesos formativos bajo la mediación del método investigativo como herramienta principal de trabajo.

### Referencias bibliográficas

1. Bisquera, R. (1992). *Orientación psicopedagógica para la preparación y el desarrollo*. Barcelona: Editorial BOIXAREV Universitaria.
2. Brusilovsky, S. (1989). *Investigación participativa: un método de educación no formal*. Revista Argentina de Educación, año III, no. 4, p. 59-70.

3. Cortada, N. (1991). *El profesor y la orientación vocacional*. México: Editorial Trillas.
4. Ibarra, L. (1988). *La formación de las intenciones profesionales en los alumnos*. Tesis de Doctorado. Ciudad de la Habana, Cuba.
5. Ibarra, L. (1993). La comunicación padres e hijos. En *¿Nos comunicamos con nuestros hijos?* La Habana: Editora Política.
6. Ibarra, L. (1995). *Metodología de investigación Grupal en la familia. Antología*. Costa Rica: Universidad Nacional Autónoma.
7. Ibarra, L. (2002). *Educación en la escuela, Educación en la familia ¿realidad o utopía?* Ecuador: Universidad de Guayaquil.
8. Jaitin, R. (1988). *El psicólogo educacional, el educador y la institución*. Buenos Aires: Ediciones Búsquedas.
9. Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. New York: Harper & Row.
10. McGregor, D. (1960). *El lado humano de la empresa*. Bogotá: McGraw-hill.
11. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
12. Rosado, M. (1988). *Dinámicas de grupo y orientación educativa*. México: Editora Trillas.