



Universidad
Alonso de Ojeda

UNIOJEDA



Revista

ETHOS

Venezolana

Vol. 9 No. 2, Julio - Diciembre 2017

ISSN: 1856-9862

Depósito legal: pp 200902ZU3258

Estilos de dirección y toma de decisiones en colegios universitarios

Yajaira R. Ávila-Polanco*

Gabriel A. García-González**

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el estilo de dirección y toma de decisiones en colegios universitarios del municipio Maracaibo. El tipo de investigación fue descriptiva-correlacional, con un diseño no experimental de campo, transeccional. La muestra fue de tipo intencional, conformada por los colegios universitarios Jesús Enrique Lossada y Pedro Emilio Coll, ubicados en la parroquia Chiquinquirá del municipio Maracaibo, las unidades informantes fueron cuarentaiséis (46) empleados administrativos, a los cuales se les aplicó un cuestionario con cuarentaidós (42) ítems, validado por expertos y cuya confiabilidad por Alfa de Cronbach fue de 0.90. Los resultados demostraron la existencia de una correlación positiva entre las variables y significativa al nivel de $p= 0.01$.

Palabras clave: estilo de dirección, etapas de la toma de decisiones, estilo para la toma de decisiones.

* Economista. Magíster en Gerencia Empresarial. Docente Instituto Universitario de Tecnología Jesús Enrique Lossada Maracaibo, Venezuela. Contacto: yajaira.iu-jel@gmail.com

** Ingeniero, Magíster en Telemática. Docente Instituto Universitario de Tecnología Jesús Enrique Lossada Maracaibo, Venezuela. Contacto: mgs.gabrielg@gmail.com

Management styles and decisions making in institutions of higher education

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between management style and decision making in higher education institutions of the Maracaibo municipality. The type of research was descriptive-correlational, with a transactional, non-experimental field design. The sample was of intentional type, formed by the university institutes Jesus Enrique Lossada and Pedro Emilio Coll, located in the Chiquinquirá parish of the Maracaibo municipality; the informants were forty-six (46) administrative employees, to whom a questionnaire with forty-two (42) items was applied; validated by experts and whose reliability by Alfa de Cronbach was 0.90. The results showed a positive correlation between the variables; being significant at the level of $p= 0.01$.

Key words: management style, stages of decision making, style for decision making.

Introducción

Las organizaciones en el entorno actual, caracterizado por una diversidad de transformaciones producto de los avances en materia de globalización, tecnología y el manejo del conocimiento, requieren funcionar como sistemas abiertos, dispuestos a adaptar su funcionamiento a los nuevos tiempos. Frente a este escenario, coinciden cada vez más en igualar en grado de importancia, al recurso humano con los económicos, financieros y tecnológicos para cumplir los objetivos estratégicos propuestos.

Bajo esta perspectiva, han prestado especial atención a la creación de estilos de dirección favorecedores de mayores niveles de satisfacción laboral, contribuyendo entre otros aspectos, a incrementar tanto el grado de participación, como el sentido de pertenencia de sus integrantes.

De acuerdo con García (2011), actualmente, las organizaciones educativas, entre ellas los colegios universitarios, se están interesando por introducir estrategias gerenciales contemporáneas para optimizar sus procesos y garantizar la calidad de sus servicios. Cabe destacar que en estas instituciones se concentran tres tipos de actividades: *docencia, extensión e investigación*, incluyendo procesos administrativos propios de su dinámica

de ejecución, presentándose, por tanto, una diversidad de situaciones donde el proceso de la toma de decisiones se desarrolla con relación a las actividades que deben ser planificadas, ejecutadas y evaluadas.

Lo anterior denota la necesidad de que en estas instituciones se conforme un equipo de trabajo bien articulado, en el cual deben fluir adecuadamente las relaciones interpersonales, comunicación y motivación, traduciéndose en la creación de un estilo de dirección que promueva la toma de decisiones eficientes. Con respecto a esto, cabe señalar que a través de entrevistas informales realizadas por los investigadores, se pudo conocer que en los colegios universitarios se ha ejercido un estilo gerencial donde se ha incentivado muy poco el trabajo en equipo y las decisiones, por lo general, son tomadas por las altas esferas de autoridad.

Consecuentemente, el personal adscrito debe ejecutar de forma cabal las órdenes derivadas de esas decisiones, lo que implica una actitud poco democrática por parte de los líderes, ya que, con frecuencia, no se solicita la participación del personal en el aporte de posibles soluciones, perdiéndose la oportunidad de considerar sus ideas para seleccionar la mejor decisión en función de los objetivos, metas o problemas a solucionar en la organización educativa.

De acuerdo con Figueroa (2014), lo anterior contradice las tendencias gerenciales actuales, en las cuales el estilo de dirección se coloca a la vanguardia de las habilidades organizacionales, reflejando cambios radicales en los lugares de trabajo. Se está pasando de una jerarquía corporativa con un jefe controlador, a uno con habilidades interpersonales para motivar el desempeño.

Por otra parte, para el desarrollo eficiente y adecuado de los procesos, en los colegios universitarios no se requiere de un trabajo individualizado, sino, por el contrario, de la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes antecedentes, habilidades y experiencias, incrementando la posibilidad de ofrecer soluciones creativas tras un proceso de toma de decisiones regulado a través un estilo de dirección flexible.

En virtud de ello, un estilo de dirección poco participativo y escasamente motivador en el proceso de toma de decisiones, conllevará a menores niveles de desempeño y rendimiento laboral de los empleados. En oposición, cuando el líder se capacita para configurar un estilo directivo estimulante, conduce a su equipo de trabajo al logro de las metas con entusiasmo, asumiéndolas como un reto de importancia para su crecimiento.

to profesional y para el desarrollo de la organización, trayendo como consecuencia una adecuada toma de decisiones.

Basados en estas breves reflexiones, se revela la importancia y justificación de la presente investigación, cuyo propósito es determinar la relación entre el estilo de dirección y la toma de decisiones en los colegios universitarios (Jesús Enrique Lossada y Pedro Emilio Coll) de la parroquia Chiquinquirá del municipio Maracaibo del estado Zulia.

Aspectos Teóricos

Estilo de dirección

De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2011), el estilo de dirección permite al gerente comunicarse efectivamente con sus subordinados para darles a conocer los objetivos, motivarlos para lograrlos con un desempeño excelente, dejando a un lado las costumbres pasadas, en las cuales el gerente usaba de forma impositiva el poder y la autoridad. En la actualidad, se busca no solo supervisar el trabajo de los subordinados para asegurar la eficiencia en la ejecución de las tareas, sino de movilizarlos para que contribuyan con el aporte de nuevas ideas al alcance de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Gil y Giner (2007), manifiestan que un directivo debe poseer ciertas cualidades para guiar a las personas hacia un esfuerzo organizado, influyendo en ellos con la finalidad de alcanzar los objetivos, definiendo los puestos de trabajo, estableciendo métodos para llevar a cabo cada tarea, predeterminando estándares de calidad y de rendimiento, alcanzando una motivación suficiente a fin de predisponer al personal para ejecutar la tarea encomendada. En consecuencia, definen el estilo de dirección como la forma o manera de actuar el dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo su función directiva.

Así pues, el estilo de dirección permite a los líderes aplicar estrategias para motivar al personal, fomentar el interés por el desempeño de las tareas y el alcance de las metas propuestas. Asimismo, pueden combinar características de varios estilos, debido a la variabilidad de la situación a enfrentar, el nivel jerárquico en que se toma y las características del grupo de trabajo, entre otros aspectos.

En este orden de ideas, los autores citados coinciden en asumir al estilo de dirección como una habilidad gerencial para conducir al personal

hacia el alcance de los objetivos propuestos. Para Kinicki y Kreitner (2011), se fundamenta en competencias motivacionales y comunicativas del líder para interactuar con el personal, mientras que para Gil y Giner (2007), el estilo de dirección facilita orientar el desarrollo de tareas, dirigiéndolo principalmente a la conducción de las operaciones, procesos y actividades.

Toma de decisiones

Según Kinicki y Kreitner (2011), sin importar su naturaleza, para tomar una decisión es necesario analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita, pero existen otros casos en los que las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en el éxito o fracaso, por lo cual es necesaria una mejor estructuración que puede dar mayor seguridad e información para resolver el problema.

Al analizar estos elementos, se evidencia que el individuo tomador de decisiones está inmerso en una situación y, al pretender alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue cursos de acción para alcanzar resultados. Lo importante es que el proceso de decisión se asienta en la racionalidad, o sea, en la adecuación de objetivos que se pretenden alcanzar. Chiavenato (2009) coincide con esto, al afirmar que la toma de decisiones consiste en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema aunque no se evidencie un conflicto latente.

De igual manera, Kinicki y Kreitner (2011) expresan que mediante la toma de decisiones se identifican y eligen soluciones fundamentales para el resultado final deseado, de allí que se configura como un medio para un fin. Por consiguiente, el proceso se inicia con el surgimiento de un problema, llegando a su término con la elección de una solución, la cual permita mejorar procedimientos de trabajo. Por otro lado, para Stoner (2010) la toma de decisiones puede ser emprendida con diferentes intenciones, para manejar los contratiempos, asignar los recursos, negociar las acciones, pero siempre debe estar apoyada en la autoridad y en las funciones que cumple el gerente.

Visto de otro modo, el proceso decisorio es producto de la elaboración mental que la gerencia y su equipo de trabajo obtiene al conjugar fuerzas internas y externas que influyen en la interpretación de la situación en la que se encuentra. En todas las decisiones existen característi-

cas comunes definidas por elementos que siempre están presentes. De acuerdo con la opinión de Chiavenato (2009), estas características son: *efectos futuros, reversibilidad, impacto, calidad, periodicidad*.

Estas características indican la amplia gama de aspectos intervinientes en la toma de decisiones, requiriendo, por tanto, herramientas de gestión que logren coordinarlas efectivamente. Al respecto, es preciso aclarar que buena parte de las decisiones que se toman en la organización, se realiza en forma rutinaria y estandarizada, partiendo de la experiencia e intuición de quienes están a cargo. Sin embargo, en ocasiones, son tomadas en forma incierta y arriesgada, sin garantía alguna de éxito, puesto que surgen en medio de situaciones fortuitas e imprecisas en un contexto en constante cambio y transformación, con base a información superficial y puntos de vista encontrados.

Todo ello, deja en evidencia que para tomar decisiones los gerentes deben elegir alternativas relacionadas con el objetivo a lograr, considerando las limitaciones de la situación; debe optar por elegir una decisión satisfactoria para que los colaboradores tengan un mejor desempeño y, de esta manera, se incremente la efectividad en la organización mediante el logro sus metas estratégicas.

Metodología

La presente investigación se clasificó como descriptiva-correlacional, por cuanto buscó encontrar características o elementos que determinan los componentes esenciales para determinar la relación entre el estilo de dirección y toma de decisiones en colegios universitarios del municipio Maracaibo. Igualmente, atendiendo a la tipificación de su diseño fue no experimental, transeccional, de campo, por cuanto las variables fueron analizadas sin ser manipuladas, en un momento específico y en su estado natural, obteniéndose la información directamente del lugar donde ocurrió el fenómeno.

La población definida por Arias (2012) como un conjunto finito de elementos o individuos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, estuvo constituida por la totalidad de los colegios universitarios del municipio Maracaibo, tomando de ella una muestra de tipo intencional, según Parra y Toro (2006), estableciendo como criterios de inclusión, ofrecer educación a nivel de técnico superior y estar ubicadas en la parroquia Chiquinquirá del municipi-

pio Maracaibo, para facilitar el acceso del investigador a la recolección de datos. De esta forma, la muestra quedó integrada por los colegios universitarios Jesús Enrique Lossada (IUJEL) y Pedro Emilio Coll (IUTEPEC), seleccionando como informantes a cuarentaiséis (46) empleados con cargos administrativos en dichas instituciones.

Para la recolección de información, se utilizó la técnica de la observación mediante encuesta, aplicando un cuestionario constituido por cincuentaíun (51) ítems, con de escala de frecuencia de cinco alternativas de respuesta: *siempre* (5), *casi siempre* (4), *algunas veces* (3), *casi nunca* (2) y *nunca* (1).

Los datos se analizaron estadísticamente mediante el cálculo de la media aritmética como medida de tendencia central. Con la finalidad de interpretar las medias obtenidas para las dimensiones e indicadores, se construyó un baremo de tendencias (cuadro 1). Para el procesamiento de los datos, se utilizó el programa *Statistics Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 19.0, lo cual permitió obtener las respectivas medias, así como el cálculo de la correlación de Pearson; este último, según Tapia (2007) permite analizar la correlación asociativa entre dos variables medidas en numérica.

Cuadro 1.

Baremo de tendencias para el análisis de los resultados

Tendencia	Puntaje
Muy alta frecuencia de ocurrencia	4.21 a 5.00
Alta frecuencia de ocurrencia	3.41 a 4.20
Moderada frecuencia de ocurrencia	2.61 a 3.40
Baja frecuencia de ocurrencia	1.81 a 2.60
Muy baja frecuencia de ocurrencia	1.00 a 1.80

Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis y discusión de los resultados

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos a los empleados de los colegios universitarios estudiados. Inicialmente, se muestran las medias aritméticas obtenidas en cada dimensión y, posteriormente, se presenta el valor promedio para evaluar el comportamiento de la variable.

En la Tabla 1, se representan los resultados para la variable *Estilo de dirección*, donde se evidencia una tendencia positiva, representada en valores para la media de 4.21 (muy alta) para los tipos de habilidades del director y de 4.55 (muy alta) para los tipos de liderazgo, que en promedio se ubica en 4.38, indicando igualmente un nivel muy alto de los aspectos evaluados.

Tabla 1.
Variable: estilo de dirección

Dimensiones	Media aritmética	Tendencia
Tipos de habilidades del director	4.21	Muy alta frecuencia de ocurrencia
Tipos de liderazgo	4.55	Muy alta frecuencia de ocurrencia
<i>Promedio de la variable</i>	4.38	<i>Muy alta frecuencia de ocurrencia</i>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Este resultado demuestra que los líderes de las instituciones educativas en estudio, se caracterizan por poseer una serie de habilidades que les permiten interactuar, coordinar y estimular el desempeño del personal a su cargo. Igualmente, han desarrollado un estilo de dirección en el cual combinan las aptitudes del tipo carismático y de equipo, facilitando la aceptación de los empleados de la autoridad, al mantener un clima de confianza adecuado, estableciendo correctos canales comunicacionales donde la información tenga fluidez, lo cual facilita el manejo de los equipos de trabajo, aún cuando deben considerar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.

Considerando a Román y Fernández (2008), estos resultados son positivos en tanto que este estilo de dirección permite al gerente comunicarse con sus subordinados para darles a conocer los objetivos, motivarlos para lograr un desempeño excelente, dejando a un lado las costumbres pasadas en las cuales el gerente usaba de forma impositiva el poder y la autoridad. En la actualidad, se busca no solo supervisar el trabajo de los subordinados para asegurar la eficiencia en la ejecución de las tareas, sino

de movilizarlos para que contribuyan con el aporte de nuevas ideas al alcance de los objetivos organizacionales.

Paralelamente, los resultados obtenidos se corresponden con los postulados de Gil y Giner (2007), quienes manifiestan que un directivo debe poseer ciertas cualidades para guiar a las personas hacia un esfuerzo organizado, influyendo en ellos con la finalidad de alcanzar los objetivos, definiendo los puestos de trabajo, estableciendo métodos para llevar a cabo cada tarea, predeterminando estándares de calidad y de rendimiento, alcanzando una motivación suficiente a fin de predisponer al personal para ejecutar la tarea encomendada. En consecuencia, definen el estilo de dirección como la forma o manera de actuar el dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo su función directiva.

En la Tabla 2, se representan los resultados para la variable *Toma de decisiones*, donde se evidencia un nivel alto para la dimensión proceso de toma de decisiones con una media de 3.65 (alto), mientras que el estilo para la toma de decisiones obtuvo un valor de 3.55 (alto), alcanzando la variable un valor promedio de 3.60 indicando un nivel alto de los aspectos evaluados. Con relación al proceso de toma de decisiones, la mayoría de los encuestados están de acuerdo en iniciar la toma de decisiones con el diagnóstico del problema, lo cual sugiere, de acuerdo con Chiavenato (2009), que deben iniciar el proceso con la identificación de la situación, problema u oportunidad; esta etapa presenta tres aspectos importantes: *definición del problema, diagnóstico de las causas e identificación de los objetivos de la decisión.*

Tabla 2.

Variable: toma de decisiones

Dimensiones	Media aritmética	Tendencia
Proceso de toma de decisiones	3.65	Alta frecuencia de ocurrencia
Estilo para la toma de decisiones	3.55	Alta frecuencia de ocurrencia
<i>Promedio de la variable</i>	3.41	<i>Alta frecuencia de ocurrencia</i>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Por otra parte, refirieron generar soluciones alternativas durante el desarrollo del proceso de toma de decisiones, acción que implica el aporte de ideas, donde todos los participantes dan rienda suelta a su imaginación y ofrecen sugerencias para resolver el problema, sin evaluarlas o verificar su viabilidad.

Asimismo, es preciso proceder a la implementación que, considerando a Chiavenato (2009), significa que el personal adscrito al área administrativa de los colegios universitarios debe asignar recursos y programar la ejecución de las acciones decididas, así como preparar los medios para medir el progreso de la decisión tomada, tomando las medidas correctivas pertinentes. No obstante, se evidenciaron debilidades en la selección de alternativas cuando se toman decisiones, lo cual indica un escaso manejo de varias opciones de solución frente a un problema.

Por otra parte, se apreció una moderada evaluación de la decisión tomada, situación que sugiere la existencia de limitaciones para retroalimentar el proceso, monitorearlo y evaluar sus resultados. Este escenario impone retos, en tanto que, tal como lo plantea Chiavenato (2009), estas actividades como fundamentales para cerrar el ciclo de la toma de decisiones en la organización, así cuando los resultados de la evaluación muestren desviaciones, se deben introducir medidas correctivas.

En cuanto a la identificación de los estilos para la toma de decisiones en los colegios universitarios, la mayoría de los encuestados señaló la presencia de los estilos directivo y el analítico, seguido del estilo conceptual.

De igual manera, logrados los objetivos específicos de carácter descriptivo, se procedió a la aplicación de un estadístico para establecer la asociación entre el estilo de dirección y toma de decisiones en intuiciones de educación superior del municipio Maracaibo, por tanto, se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo resultado se representa en la Tabla 3.

Tal como se muestra en la tabla 3, el valor de la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.518, significativa al nivel de 0.01. Esto expresa que la asociación entre ambas variables tiene una intensidad media, con un valor de $p=0.000 < 0.01$, por lo que se interpreta como una relación estadísticamente significativa entre las variables en estudio. Además, por ser de signo positivo, indica una relación directa entre ambas variables, es decir que en la medida en que mejore el estilo de dirección, también lo hará la toma de decisiones.

Tabla 3.
 Correlación entre las variables

Análisis de correlación		Estilo de Dirección	Toma de Decisiones
Rho de Pearson	Estilo de Dirección	1,000	0,518**
	Coefficiente de correlación	46	0,000
	Sig. (bilateral)		46
	N		
	Toma de Decisiones	0,518**	1,000
	Coefficiente de correlación	0,000	46
	Sig. (bilateral)	46	
	N		

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Conclusiones

Luego de analizar e interpretar los resultados de la investigación, con relación a la toma de decisiones se concluye que posee un muy alto nivel de aplicación en las etapas de diagnóstico, generación de soluciones alternativas y evaluación de la implementación, a diferencia de las etapas de selección de la alternativa y evaluación, las cuales se desarrollan en niveles moderados; mientras que, en el estilo para la toma de decisiones, se evidenció un predominio del directivo y analítico sobre el conceptual.

Por otro lado, dada la demostración de debilidades en la toma de decisiones, se considera pertinente que los directivos tomen en cuenta la opinión de los empleados involucrados en cada uno de los procesos que se llevan a cabo, de donde surge la problemática que amerita tomar nuevas acciones, pues estos son quienes poseen la experiencia. Además, al hacerlos parte de la decisión, se incrementa su motivación al trabajo, mejora la comunicación y, por consiguiente, su desempeño.

Con respecto a los tipos de liderazgo, se considera pertinente que los directivos deben indagar sobre el estilo visionario y transaccional, por medio de cursos de mejoramiento de liderazgo, para reforzar los aspectos inmersos en estos estilos, los cuales traerán grandes beneficios al desarrollo profesional de los empleados, pues, al verse influenciado por un líder capaz de motivarlos, incentivarlos e involucrarlos en el proceso de toma de decisiones, incrementarán su compromiso y desarrollarán sus labores con mayor eficiencia.

Por último, al analizar estadísticamente la relación de los estilos de dirección y toma de decisiones en colegios universitarios en el municipio Maracaibo, se demostró que la asociación entre ambas variables es positiva y de intensidad media, lo que permite concluir que, en la medida que se perfeccione el estilo de dirección, lo hará la toma de decisiones.

Referencias bibliográficas

- Arias, Fridas (2012). **El Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica**. 6ta. Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Comportamiento organizacional**. Editorial Mc Graw Hill. México D.F, México.
- Figuroa, María (2014) **Inteligencia emocional. Instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI**. Documento en línea. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/622/62240806.pdf>. Consulta: 18/06/2017.
- García, Ana (2011). **La educación emocional: un beneficio para la escuela, persona y sociedad**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/Noticias-Mostrar.asp?NoticiaID=2615&SeccioID=3109>. Consulta: 18/06/2017
- Gil, María de los Ángeles y Giner, Fernando (2007). **Cómo crear y hacer funcionar una empresa**. Séptima Edición. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert (2011). **Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas**. Editorial Mc. Graw Hill. México D.F, México.
- Parra, Rubén y Toro, Iván (2006). **Método y conocimiento: Metodología de la Investigación**. Fondo Editorial Universitario Lafit. Bogotá, Colombia.
- Román, José y Fernández, Manuel (2008). **Liderazgo y coaching**. Primera edición. Madrid, España.
- Stoner, James (2010). **Administración**. Editorial Mc. Graw Hill. México D.F, México.
- Tapia, José Luis (2007). **Introducción al análisis de datos con SPSS para Windows**. Ediciones Universidad Ezequiel Zamora. Barinas, Venezuela.

REVISTA ETHOS VENEZOLANA Vol. 9 N° 2 Julio-Diciembre 2017

Se terminó de imprimir en diciembre de 2017
en los talleres gráficos de Ediciones Astro Data S.A.
Telf: 0261-7511905 / Fax: 0261-7831345
Correo electrónico: edicionesastrodata@gmail.com
Maracaibo, Venezuela

Contenido

117 Editorial

Artículos

- 123 Metodología para la ejecución de proyectos de minería de datos
Methodology for making data mining projects
Alfredo J. Díaz-Pérez
- 134 Hábitos de organización para el estudio de los participantes en el Programa Especial para Técnicos Superiores en Enfermería del Núcleo LUZ-COL
Organizational habits for the study of the participants of the Special Program for Higher Technicians in Nursing of Núcleo LUZ-COL
Mariana T. Fernández-Reina y Andrés R. León-Pirela
- 147 Estilos de dirección y toma de decisiones en colegios universitarios
Management styles and decisions making in institutions of higher education
Yajaira R. Ávila-Polanco y Gabriel A. García-González
- 159 La comprensión lectora como estrategia bajo el enfoque investigación acción participativa
Reading comprehension as a strategy under the participatory action research approach
Yohenna Olivares-González y Edis Amanda Castillo
- 170 Inteligencia intrapersonal e interpersonal: una acción para el mejoramiento del desempeño académico
Intrapersonal and interpersonal intelligence: an action to improve academic performance
Ronny J. Altuve-Raga y María del V. López-Romero

Ensayo

- 187 Autogestión como nivel de participación comunitaria para evaluar la responsabilidad social empresarial ambiental
Self-management and community participation level to assess environmental corporate social responsibility
Evelin M. Semprún-Manzano
- 197 Índice acumulado 2017
- 201 Normas para los colaboradores

