



Nombre de la asignatura

Habilidades directivas

5º semestre

Clave: LIC 07143528

Unidad 1. Las habilidades directivas y su importancia en el contexto empresarial



División de Ciencias
Sociales y Administrativas





Índice

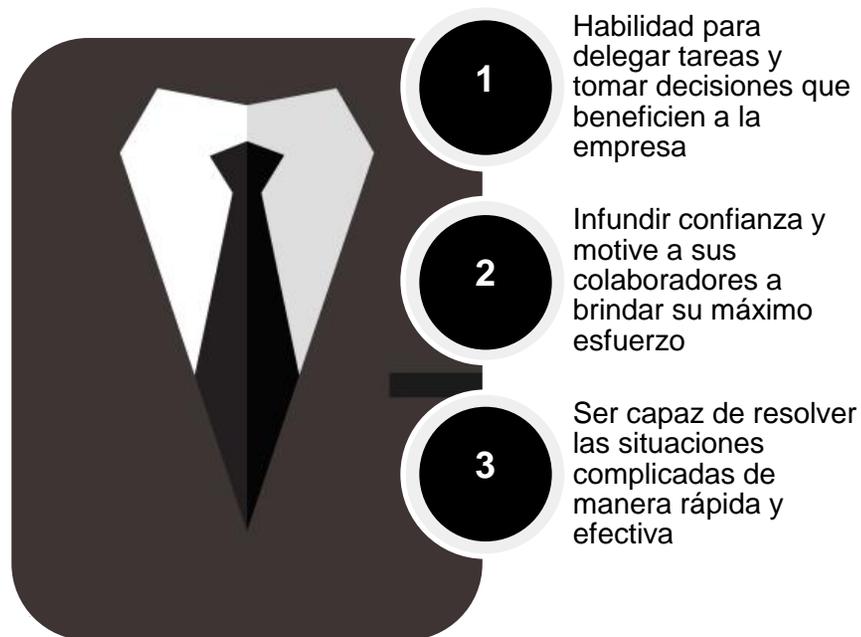
Presentación.....	2
Competencia específica.....	3
1.1. El concepto de habilidades directivas y sus componentes	4
1.2. Asertividad en las habilidades directivas	7
1.3. Importancia de las habilidades directivas	15
Para saber más	21
Cierre	21
Fuentes de consulta	22



Presentación

Bienvenido a la primera unidad de la asignatura Habilidades directivas, en la que se pretende hacer un acercamiento a las principales características de un directivo o gerente altamente eficiente, de manera que puedas entender por qué resulta tan importante el desarrollo de sus habilidades directivas.

De manera general, se puede destacar como fundamental, que un buen directivo o gerente tenga capacidad para solucionar problemas como:



Habilidades directivas

Unidad 1. Las habilidades directivas y su importancia en el contexto empresarial



Se espera que esta unidad sea de ayuda para tu formación profesional y se te invita a que, de manera paciente, contestes las siguientes interrogantes:

¿Qué importancia tienen las habilidades directivas en el buen funcionamiento de una PyME?

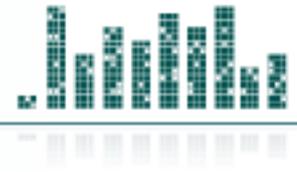
¿Qué habilidades directivas son las más importantes para garantizar el éxito en una PyME?

Competencia específica



Fuente: [Freedigitalphotos](#)

Identificar la importancia de las habilidades directivas en un contexto empresarial, a través de la aplicación de una adecuada comunicación, motivación y liderazgo para lograr una gestión directiva eficiente.



1.1. El concepto de habilidades directivas y sus componentes

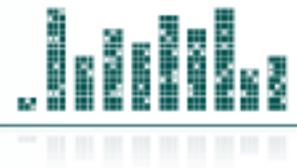
Las habilidades directivas son un conjunto de acciones identificables que llevan a cabo quienes están a cargo o al mando de una empresa y que conducen a ciertos resultados esperados. Dichas acciones presentan características que las diferencian de otro tipo de tareas o prácticas administrativas en una empresa como las relacionadas con la administración de los recursos financieros o los recursos materiales.

El desarrollo de habilidades directivas está orientado a mejorar el desempeño de una empresa a través de la adquisición de competencias personales administrativas y el cambio en el comportamiento en las integrantes de una PyME.

Una de las principales características de las habilidades directivas es que se concentran principalmente en lograr entornos laborales, propicios para lograr la eficiencia de la



Habilidades directivas
Fuente: [Flaticon](#)



empresa a través de las competencias de sus directivos.

Para que entiendas esto, cuando menos se debe partir de cinco premisas.

- 1** las habilidades directivas se refieren a un aspecto conductual de las personas, y pueden ser observadas por otros a diferencia de los atributos relacionados con la personalidad, que estudia la psicología
- 2** las habilidades directivas son controlables y que el desempeño que se obtenga de estos comportamientos se encuentra bajo control de las personas
- 3** Las habilidades directivas se pueden desarrollar; es decir, existe la posibilidad de mejorar el desempeño de un directivo a partir de la mejora de sus habilidades como líder por medio de la práctica y la retroalimentación; esto a diferencia del coeficiente intelectual o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, por ejemplo; los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida. Si se está de acuerdo con estos primeros supuestos, entonces es válido decir que las personas a cargo de una PyME pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas, y este progreso es uno de los principales propósitos de este curso.
- 4** Las habilidades directivas están **interrelacionadas** y se **traslapan**. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados.

Por ejemplo, para motivar a los demás de manera eficaz, es probable que se requiera de habilidades tales como: comunicación de apoyo, influencia, facultamiento, autoconocimiento, entre otras. En otras palabras, los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.



- 5** Las habilidades directivas a veces son **contradictorias** y **paradójicas**. Por ejemplo, no todas las habilidades directivas fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

En el siguiente cuadro se enlistan algunas de las habilidades que debe desarrollar un directivo eficaz:

Habilidades de los directivos eficaces
1. Comunicación verbal (incluye escuchar)
2. Manejo del tiempo y del estrés
3. Manejo de decisiones individuales
4. Reconocimiento, definición y solución de problemas
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Establecimiento de metas y de una visión
8. Autoconocimiento
9. Formación de equipos
10. Manejo de conflictos

Fuente: Whetten y Cameron, 2011.



1.2. Asertividad en las habilidades directivas

Administrar es alcanzar un objetivo mediante el esfuerzo coordinado. También se define a la administración como una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano son determinados, clasificados y efectuados. Otra definición de administración, aportada por Mosley et. al. (2005) dice que la **administración** es la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar, y realizar los objetivos organizacionales ejecutando sus funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar.



Administración a través de las personas
Fuente: [UAM](#)



En el siguiente cuadro se aprecia los componentes del proceso administrativo. Presta especial atención en la etapa 5: Dirección, donde las acciones que se llevan a cabo se relacionan con las habilidades directivas.

Componentes del proceso administrativo		
Fases	Etapas	Acciones
<p>I.- Fase mecánica o estructurada</p> <p>Es la estructura técnica de un organismo social. Explica cómo deben ser las cosas, mira siempre al futuro inmediato o remoto, hacia algo que debe hacerse.</p>	<p>1.- Previsión ¿Qué puede hacerse?</p> <p>2.- Planeación ¿Qué va a hacerse?</p> <p>3.- Organización ¿Cómo va a hacerse?</p> <p>4.- Integración Principios o actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propósitos • Investigación • Objetivos (fijación) • Estrategias • Alternativas • Políticas • Procedimientos • Programas • Presupuestos • División del trabajo • Jerarquización • Departamentalización • Descripción de funciones • Coordinación • Reclutamiento • Selección • Inducción • Capacitación • Recursos financieros • Recursos materiales



- Recursos técnicos

II.- Fase dinámica u operativa

Es la coordinación práctica, desarrollando en toda su plenitud las funciones, operaciones y actividades. Se busca el modo de manejar a los hombres y los bienes que conforman un organismo social.

5.- Dirección
Ver que se haga

- Dirección
- Estatus
- Poder
- Autoridad
- Política
- Liderazgo
- Mando
- Motivación
- Comunicación
- Supervisión
- Fijar sistemas de información
- Desarrollo de estándares
- Medir resultados
- Toma de medidas correctivas

6.- Control
¿Cómo se ha realizado?

Fuente: Madrigal, 2009.

Otro concepto necesario de entender es el de dirección. Rodríguez (2003) afirma que se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero que no se logrará ningún resultado tangible hasta que se tomen las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas.



La *Academia Mexicana de la Lengua* define **dirección** como la acción y resultado de dirigir: **1.** Óscar asumió la dirección de la empresa familiar cuando su padre se jubiló. **2.** Camino o rumbo que sigue algo o alguien: *Vamos en dirección al mercado.* **3.** Conjunto de datos para localizar una casa, un edificio, etcétera. Este proceso es realizado por una persona o un líder el cual busca influir en las demás personas cuando realizan un trabajo.

Por otro lado, el término **habilidad**, de acuerdo con el diccionario de la *Real Academia de la Lengua Española*, se refiere a la gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo. En otra versión antigua, del mismo diccionario, se define habilidad de la siguiente manera: astucia e inteligencia para manejar un asunto o para tratar con personas. Por otra parte, Newstrom (2011) afirma que todo directivo debe de tener una amplia habilidad de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos, marcos de referencias y amplias relaciones, como lo exige, por ejemplo, los planes a largo plazo.

Es necesario marcar una diferencia entre administrador y líder, puesto que estos suelen llegarse a confundir. El **administrador** busca la integración sistemática y estructural, y deja de poner el acento en la expansión para poner seguridad. Desarrolla y ejerce lo que el líder determina, y se encarga de que se logre el objetivo. El administrador es quien trabaja directamente con las personas y emplea otros recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Por su parte, el **líder** (en esta lectura entendido como ejecutivo o líder ejecutivo o líder gerente) es un tomador de decisiones. Y lo que se separa de él es que tome decisiones acertadas. Acertadas en calificación amplia y dependerá de la empresa, de su conducción y de su interés, que son cambiantes como la coyuntura de la misma empresa y de su entorno.



Diferencias entre administrador y líder	
Administrador	Líder
Administra	Innova
Copia	Crea
Mantiene	Desarrolla
Manda	Convence
Acepta la realidad	Investiga la realidad
Enfoque a sistemas y estructuras	Enfoque en la gente
Control	Confianza
Cómo y cuándo	Qué y por qué
Hace las cosas bien	Hace las cosas correctas
Da la hora	Construye relojes

Fuente: Madrigal, 2009.

Si un directivo llegara a calificar como líder, de acuerdo a las distinciones señaladas en el cuadro anterior, a continuación, se plantea la existencia de una diferencia entre un líder ejecutivo y un líder gerente a través de las funciones o roles asignados a cada uno. El primero tiene la capacidad de delegar más y se muestra más receptivo a variables que el líder gerente es posible que no observe; es un líder más orientado a las características que se discutirán en este curso. Sin embargo, como se verá más adelante no es bueno ni malo cumplir o reconocerse como líder gerente o líder ejecutivo.



Funciones del líder ejecutivo y del líder gerente

Líder ejecutivo

1. Determina todo lo que debe dirigirse.
2. Es quien idea la empresa.
3. Delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados.
4. Establece los requisitos.
5. Genera dinero, conduciendo al equipo hacia las oportunidades para acumular riquezas.
6. Mantiene su vista en el objetivo real, pero sin dejar de estar al tanto acerca de lo que sucede afuera.
7. Comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y delega.
8. Oye todo, ve todo y siente todo.
9. Se limita a los aspectos que pueden comprenderse (misión, visión, rumbo).
10. Establece una visión amplia de la organización y su propósito.
11. Se asegura de que todo el mundo sabe lo que debe hacer.
12. Reconoce sus limitaciones antes de proyectarse en las limitaciones de sus gerentes.
13. Crea un entorno que hace que las personas se entreguen a fondo a su trabajo.

Líder gerente

1. Se encarga de esa dirección.
2. Determina lo que debe hacerse.
3. Aprende cómo elaborar presupuestos, obtener las aprobaciones correspondientes y medir el avance del trabajo.
4. Se encarga de que los requisitos se cumplan.
5. Administra los recursos.
6. Planea y organiza en relación con la meta.
7. Administra a través de un enfoque de sistemas.
8. Informa y da elementos para la toma de decisiones.
9. Puede hacerse cargo de cualquier cosa.
10. Proporciona o sugiere elementos para crear una cultura organizacional.
11. Se encarga de mantener la visión de la empresa.
12. Capacita a su personal.
13. Selecciona al personal adecuado para cada puesto.

Fuente: Madrigal, 2009.



Finalmente, el autor sugiere precisar las conductas y habilidades de los líderes y los ejecutivos en la idea de comenzar a señalar algunas habilidades relacionadas con las que se analizarán en este curso como crear confianza e inspirarla a otros a través de la herramienta del *coaching* o liderazgo situacional, por ejemplo.

Conducta y habilidad del líder y el ejecutivo	
Líder	Ejecutivo
1. Requiere talento para anticipar, conceptualizar y visualizar patrones complejos de relaciones importantes para sucesos presentes y futuros.	1. Requiere talento para alcanzar resultados de operaciones específicas por medio de la organización.
2. Precisa talento para percibir intuitivamente el complejo patrón de eventos y condiciones que afectan el negocio (pasado, presente, futuro).	2. Precisa talento para diseñar, instalar y manejar sistema de operaciones.
3. Se preocupa por descubrir las identidades de negocios estratégicos y las direcciones estratégicas.	3. Se preocupa por encontrar cómo hacer las cosas bien y lograr que éstas se hagan así.
4. Se preocupa por crear confianza e infundirla en otros, vendiendo ideas y obteniendo compromisos para actuar.	4. Se preocupa por crear confianza e inspirarla a otros, vendiendo ideas racionales, métodos y procedimientos, y obteniendo compromiso para acciones específicas.
5. Involucra métodos de trabajo con un patrón de reconocimientos intuitivo, subjetivo y creativo.	5. Involucra métodos analíticos de trabajos racionales, objetivos innovadores y secuenciales.
6. Tiende a manejarse con aspectos más amplios y resultados de acción a largo plazo.	6. Tiende a manejarse con aspectos más estrechos y con resultados a más corto plazo.

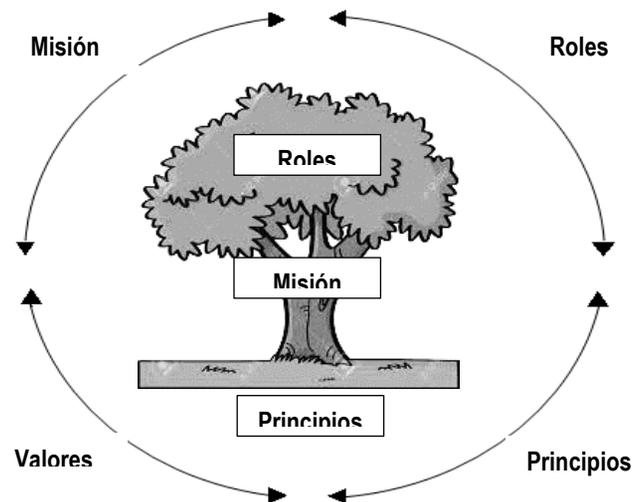
Fuente: Madrigal, 2009.



Todo directivo, líder, empresario o ejecutivo debe definir su misión y determinar su visión. Sin estos dos elementos no tiene definido hacia dónde va o cuál es su camino, por lo tanto, discernir qué es la misión y visión es fundamental. La **misión** es la finalidad específica de una organización que la distingue de otras de su mismo tipo. La **visión** es la finalidad más amplia que cada organización elige para sí misma.

La misión es la razón de ser empresa, persona u organización. Mateo y Valdano (2005) afirman que la visión es la definición de nuestro futuro construida sobre nuestros deseos más elevados, la visión es un compromiso que todo líder o directivo tiene que cumplir. Los líderes, administradores y ejecutivos tienen valores éticos y morales. Estos valores se reflejan y transmiten en forma directa o indirecta cuando se ejerce un puesto directivo, por lo cual al hacer referencia a habilidades directivas no se puede dejar de hablar de valores.

Figura 1.- Papel de los valores en las habilidades del directivo



Fuente: Madrigal, 2009.



1.3. Importancia de las habilidades directivas

Dirección es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. Con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados. En toda organización, debe prevalecer un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción mediante entrenamiento y principalmente, la comunicación.



El director o **gerente** es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” seguirían siendo recursos y no se convertirían nunca en producción.

Los directores desempeñan distintos roles, de acuerdo con Mintzberg; quien los agrupa en tres áreas importantes: interpersonal, informativa y decisoria.

Fuente: [Freedigitalphotos](#)



La alta gerencia o la dirección de la empresa, es la encargada de encauzar y guiar a todas las personas al logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización. En la dirección se planean las actividades más importantes; se establecen los objetivos y determinan las estrategias adecuadas que conduzcan a resultados exitosos. Sin embargo, no siempre estas decisiones terminan de manera positiva; en ocasiones, es el director de la compañía quien tiene que enfrentar problemas para que la empresa siga adelante.

Un directivo o gerente puede desempeñar las siguientes funciones:

- I. **La realización de actividades**, mediante actuaciones individuales: los directores de las empresas siempre se encargan de que las labores se cumplan, delegando el quehacer cotidiano en su personal.
- II. **Instruir a subordinados**, Este proceso se realiza mediante órdenes e instrucciones; al mismo tiempo que se llevan a cabo las actividades, se capacita al personal en el mismo puesto.
- III. **Representar a todo un equipo**, un directivo siempre es el portavoz de todo su grupo de trabajo; es quien por lo general habla por todos en reuniones o hace notar los proyectos en los cuales están implicados.
- IV. **Dirigir actuaciones grupales**, con la existencia de equipos y grupos de trabajo, siempre tiene que existir una persona que coordine y ese individuo es el director o gerente.
- V. **Planificar los recursos**, los gerentes o directores tienen la responsabilidad de crear e implantar los planes en las organizaciones; así como el control del presupuesto. Además, tienen a su cargo, el resguardo de los recursos materiales y técnicos en las empresas; por lo consiguiente, esta labor es quizá de las más importantes, porque depende de la alta dirección el reparto equitativo de lo disponible.



- VI. **Coordinar grupos interdependientes**, en ocasiones los gerentes o directores de las compañías están relacionados con proyectos que se llevan a cabo entre dos o más departamentos de la unidad socioeconómica correspondiente. Por lo tanto, una de las labores es lograr la integración, control y culminación de esos proyectos.
- VII. **Controlar el ambiente de trabajo**, los directivos también tratan de conservar el clima laboral adecuado para que su personal trabaje de manera eficiente. No sólo se trata de crear una buena atmósfera, sino también de mantenerla.
- VIII. **Atención al personal**, la mayor parte de las tareas de los directivos están orientadas a la gente.

De manera particular, en el ámbito interpersonal, un directivo cubre tres funciones principales:

- a) De cabeza “aparente”; es necesario desempeñarse de este modo, dada la necesidad de ejercer la autoridad formal de acuerdo con la posición que tenga el funcionario.
- b) Líder; los gerentes también pueden ser líderes, inspirando al personal al logro de los resultados.
- c) Ligazón; esta función cumple el objetivo de mantener redes de contactos y relaciones que son de vital importancia.

Así como existe la evaluación del desempeño del personal, las empresas también miden el rendimiento de los directivos. Con este objetivo se pone atención en cuatro aspectos importantes. Incluso si otra empresa quisiera contratar al mismo gerente, también tomaría en cuenta estas características.

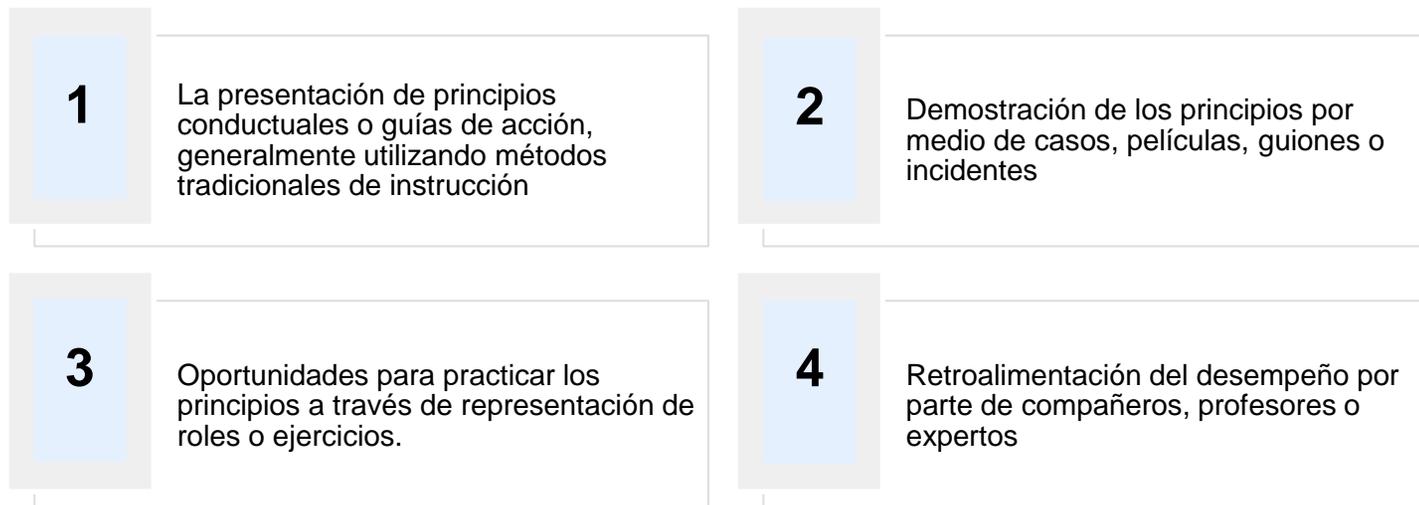
- Los logros comprobables que el dirigente haya tenido en su gestión.
- El fomento al cambio que el dirigente haya dentro de la organización.
- El liderazgo mostrado en su trabajo.



- Las innovaciones importantes en la compañía implantadas por el dirigente.

El método que ha resultado ser el más exitoso para ayudar a los individuos a desarrollar habilidades directivas se basa en la **teoría del aprendizaje social**. Este enfoque combina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos observables, y se basa en trabajo cognoscitivo y en trabajo conductual. En los programas de capacitación para supervisión laboral se han utilizado ampliamente variaciones de este enfoque general, al igual que en los programas de educación ejecutiva y en las universidades corporativas, pero menos en las escuelas de negocios.

Este modelo de aprendizaje, como se formuló originalmente, consistía en cuatro pasos:





Los individuos deben estar conscientes del nivel actual de competencia de sus habilidades y estar motivados para mejorar a partir de ese nivel para beneficiarse con el modelo. La mayoría de la gente recibe muy poca retroalimentación acerca del nivel de sus habilidades.

La mayoría de las organizaciones consideran algún tipo de evaluación anual o semestral (por ejemplo, las calificaciones de un curso escolar o las entrevistas de evaluación del desempeño en las empresas), pero estas evaluaciones son poco frecuentes y tienen un alcance limitado, y no evalúan el desempeño en las áreas más importantes de las habilidades. Por consiguiente, para ayudar a que una persona entienda qué habilidades debería mejorar y por qué, el modelo debe incluir una actividad de evaluación. Además, para la mayoría de la gente, el cambio es incómodo, por lo que evita tomar el riesgo de desarrollar nuevos patrones de comportamiento. Una actividad de evaluación dentro del modelo de aprendizaje ayuda a motivar a estas personas a cambiar al hacer evidentes sus fortalezas y debilidades. La gente, entonces, conoce dónde residen sus debilidades y qué necesita mejorar. Las actividades de evaluación a menudo toman la forma de instrumentos de autoevaluación, estudios de casos o problemas que ayudan a poner de relieve las fortalezas y debilidades personales en alguna área específica de habilidades.

El modelo de aprendizaje necesita un componente de aplicación. La mayoría de los cursos de habilidades administrativas se llevan a cabo en un salón de clases donde la retroalimentación es inmediata, y es relativamente seguro intentar nuevos comportamientos y cometer errores. Por ello, transferir el aprendizaje a un entorno de trabajo real a menudo es problemático.

Los ejercicios de aplicación ayudan a trasladar el aprendizaje del salón de clases a ejemplos del mundo real de la administración. Los ejercicios de aplicación a menudo toman la forma de una intervención fuera de la clase, una actividad de asesoría, un análisis personal a través de la escritura de un diario o una intervención centrada en un problema, que el alumno tiene que analizar para determinar su grado de éxito o fracaso.

Habilidades directivas

Unidad 1. Las habilidades directivas y su importancia en el contexto empresarial



Un modelo para desarrollar habilidades administrativas

Componentes	Contenidos	Objetivos
Evaluación de habilidades	Instrumentos de encuesta Representación de roles	Evaluar el nivel actual de competencia y conocimiento; crear disposición para cambiar.
Aprendizaje de habilidades	Textos escritos Guías de comportamiento	Enseñar los principios correctos y presentar fundamentos para las guías de comportamiento.
Análisis de habilidades	Casos	Brindar ejemplos de desempeño de habilidades adecuadas e inadecuadas. Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan.
Práctica de habilidades	Ejercicios Simulaciones Representación de roles	Practicar guías de comportamiento. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación y ayuda.
Aplicación de habilidades	Tareas (conductuales y escritas)	Transferir el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal constante.

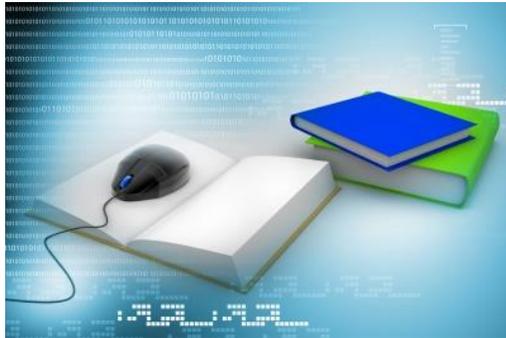
Fuente: Whetten y Cameron, 2011.

Habilidades directivas

Unidad 1. Las habilidades directivas y su importancia en el contexto empresarial



Para saber más



Para saber a cerca del tema, te invito a que consultes la siguiente bibliografía:

Malone, S. (2012). *El libro de las habilidades directivas* (3a. ed.). México: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Cierre



Éxito
Fuente: [Pixabay](#)

En esta primera unidad reafirmaste tus conocimientos acerca del proceso administrativo con el único propósito de identificar en qué fase de ese proceso se aplican las habilidades directivas. Todas las fases son importantes, pero sin dirección de poco sirve una planeación y una organización impecables, por ejemplo.

También pudiste identificar las diferencias entre quién es un administrador y quién logra ser un líder; así como las características de un líder ejecutivo y las de un líder gerente, quienes juegan distintos roles dentro de una PyME. Ambos son importantes para el buen funcionamiento y éxito de una empresa, porque mientras uno se encarga de la perspectiva amplia y del futuro de la empresa, el otro se encarga de la gerencia y el buen funcionamiento de la misma.



Finalmente, se plantean algunas habilidades de los directivos eficaces que tienen características que las diferencian de otro tipo de tareas o prácticas administrativas en una empresa como las relacionadas con la administración de los recursos financieros o los recursos materiales.

Este material también tiene el propósito de que reconozcas que para desarrollar las habilidades directivas de un gerente o líder de una PyME es necesario reflexionar acerca de la posibilidad de controlar dicho desarrollo y mejorar gradualmente dichas habilidades. Lo anterior, con el firme objetivo de mejorar el desempeño de una empresa a través de la adquisición de competencias personales administrativas y el cambio en el comportamiento en los integrantes de una PyME, logrando entornos laborales propicios para alcanzar la eficiencia de la empresa a través de las competencias de sus directivos.

Fuentes de consulta

- Academia Mexicana de la Lengua. (2016). Diccionario de la lengua española. Consultado el 13 de diciembre de 2017. Disponible en <http://www.academia.org.mx/>
- Madrigal, T. B. E. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Mateo, J., & Valdano, J. (2005). *Liderazgo: El libro que da las claves para formar equipos en la empresa y en el deporte*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones
- Mosley, D. C., Megginson, L. C., Pietri, P. H., & García, M. R. (2005). *Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson.
- Newstron, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a. ed.). Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, V. J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8a. ed.). Distrito Federal: Pearson Educación.