



LIDERAZGO DIRECTIVO: UN MODELO PEDAGÓGICO DE DIRECCIÓN ESCOLAR. Acervo Digital Educativo

Autor(a): Flores Valle Yhisbran

**Nombre completo y clave del centro de trabajo de
adscripción**

Escuela Secundaria Oficial No. 1048 “Anexa a la Normal de
Coatepec Harinas” 15EES1576I

Municipio del centro de trabajo

Coatepec Harinas

Fecha completa de finalización del RDE

30/06/2020



INTRODUCCIÓN

El liderazgo desde la función directiva y la gestión escolar son conceptos de los cuales existe basta literatura, referidos como clara dualidad, términos correlacionados con sus respectivos enfoques. Sin embargo, en el campo de acción por las múltiples tareas administrativas y académicas, aunado a la falta de experiencia de los directivos cuando llegan al cargo, el liderazgo directivo es atenuado lo que genera incertidumbre entre los docentes quienes laboran en esta área y a su vez se traduce en un trabajo aislado de cada uno de ellos.

Por ello es necesario comprender el liderazgo como el establecimiento de relaciones y un orden social de funcionamiento de la organización lo cual remite a conceptualizarlo en una estructura basada en las características y necesidades de todos los sujetos y, por tanto, es frágil (Navarro-Corona, 2016); en este sentido el propósito del presente artículo es analizar cómo el liderazgo desde la función directiva puede mejorar la gestión escolar en educación secundaria.

Los aportes teórico y práctico que se presentan sobre liderazgo directivo son producto de una propuesta de investigación, se distinguen de otros porque a partir del paradigma sociocrítico se brinda atención al liderazgo como prioridad dada su influencia en los aprendizajes y crea un panorama claro sobre las múltiples acciones del modo de organización y dirección de los centros educativos en los cuales los investigadores no han consensado debido al tipo de análisis cualitativo requerido por esta temática.

DESARROLLO

La incidencia que tiene este liderazgo es tal, que se ha planteado que el director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de los propios docentes (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación CEPPE, 2009); por lo tanto, debe orientarse con la intención de no divagar en las prioridades de la función directiva ante las demandas administrativas y sociales inherentes a la labor.

Para superar los desafíos que representan las esferas de la gestión escolar es vital identificar el tipo de liderazgo y gestión escolar apropiados a partir de la jerarquía señalada por Navarro (2002) la cual apunta a la gestión educativa como contexto global que circunscribe a las anteriores aun cuando la gestión pedagógica queda inmersa en la escolar. Por ello se analiza desde el contexto histórico la evolución de estas categorías porque tanto el liderazgo como la dirección poseen igual importancia, pero sólo aquellos organismos sociales en donde se logra un sano equilibrio de los dos, obtienen resultados óptimos y positivos (Pautt, 2011)

En relación con el concepto de gestión, de acuerdo con Sandoval, citado en Navarro (2002) es indispensable señalar como contenidos derivados de la organización empresarial aplicada a las escuelas, la cooperación, el trabajo en equipo y recientemente la autonomía de gestión que aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa para ser aplicada como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo.

Debido a la gran cantidad de información existente sobre las categorías estudiadas se establecen como indicadores para realizar el contraste de los mismos elementos en diferentes periodos de la historia: la gestión escolar, referida como el proceso de organización, supervisión y dirección de una institución educativa; el liderazgo directivo, es decir el, conjunto de habilidades para la toma de decisiones de manera efectiva ante las tareas indispensables de la gestión escolar y el perfil del director escolar en la educación secundaria, entendido como las características que guían las funciones del director escolar.

Las regularidades del objeto de estudio se integran al identificar el perfil del director escolar en educación secundaria, donde se obtiene por medio de la triangulación de la información cuatro categorías comunes en cada periodo con cambios notables en el enfoque asignado en las prioridades a atender por parte del director escolar, pero sus características se mantienen en esencia. Estas son la dimensión pedagógica-curricular, dimensión organizativa-operativa, dimensión administrativo-financiera, dimensión comunitaria, retomadas a partir del primer periodo de análisis.

En cuanto al liderazgo directivo, por medio del análisis de las dimensiones de la gestión escolar establecidas en el perfil de la función, se encuentran diferencias en las características del liderazgo. Durante el primer momento Origen de la Educación Secundaria en México 1921 – 1997, se enfoca en la gestión material, de infraestructura y mejora del espacio físico por las carencias en el nivel, así como en la organización administrativa. El líder debe hacer que se cumplan las disposiciones oficiales porque representa la autoridad ante los diversos actores del servicio educativo.

Para el segundo momento, al surgir el Modelo de Gestión Educativa Estratégica de 1998 a 2012 se procura su profesionalización al hacer notar la falta de experiencia en materia de gestión pues no existían mecanismos que establecieran por requisito una formación común en esta área además de los estudios profesionales. Se estimula por medio de la creación de incentivos como carrera magisterial y cursos a nivel nacional relacionados con los aspectos básicos del área de la administración; en este momento el liderazgo pasa de ser coercitivo a un liderazgo más humano, pero sobre todo eficaz y eficiente.

Por último, en el tercer momento, la Autonomía de Gestión de 2013 a 2019, el perfil directivo está claramente definido y evaluado por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) a través de los parámetros señalados por Servicio Profesional Docente (SPD) los cuales demandan un liderazgo multifacético que implique características de cada tipo de liderazgo afines a cada una de las dimensiones de la gestión escolar, con mayor énfasis en la pedagógica.

El análisis histórico realizado brinda los elementos para identificar en la institución donde se desarrolla la investigación las categorías de liderazgo directivo y gestión escolar, lo cual se realiza a partir de un paradigma sociocrítico bajo un enfoque cualitativo por medio de una metodología de investigación-acción, al recuperar el modelo metodológico propuesto por James McKernan en 1998, denominado “modelo de proceso temporal de la investigación-acción” retomado a su vez por Alvarez-Gayou (2003).

La investigación se ha realizado en la Escuela Secundaria Ofic No. 0053 “Leona Vicario” de modalidad general C.C.T. 15EES0265Z integrada por 15 docentes horas clase, 3 orientadores, subdirector y director escolar de la Zona S115 del subsistema educativo estatal en Almoloya de Alquisiras Méx., las técnicas empleadas para el estudio han sido la observación participante, entrevista semiestructurada, y grupo focal; en los diversos momentos han participado supervisor escolar, los directivos de la zona escolar, docentes de la institución, padres de familia y alumnos.

El diagnóstico fue diseñado por medio de los instrumentos en apego a las técnicas de investigación: guion de observación y análisis para una sesión de Consejo Técnico Escolar (CTE) en su fase intensiva integrado con apoyo de expertos; guion de entrevista semiestructurada aplicado a los alumnos, padres de familia, docentes, directores escolares y al supervisor escolar; y guion para la discusión en el grupo focal; todos los instrumentos centrados en los siguientes indicadores de estudio:

1. Conocimiento del contexto social y cultural de la escuela, así como del trabajo en el aula.
2. Reconocimiento de la función directiva con profesionalismo.
3. Establecer una red de comunicación eficiente en la institución.
4. Impulsar la toma de decisiones compartidas, la generación de una planeación institucional, la autoevaluación y una rendición de cuentas.
5. Concebir el liderazgo como una tarea democrática, distribuida en el conjunto de la institución y entender esta como un equipo de aprendizaje.
6. Fomentar una cultura de liderazgo con centralidad en lo pedagógico.
7. Ejercer un repertorio amplio de estilos de liderazgo, en su defecto, rodearse de integrantes que dominen el tipo de liderazgo de los cuales se carece para apoyar en la función.

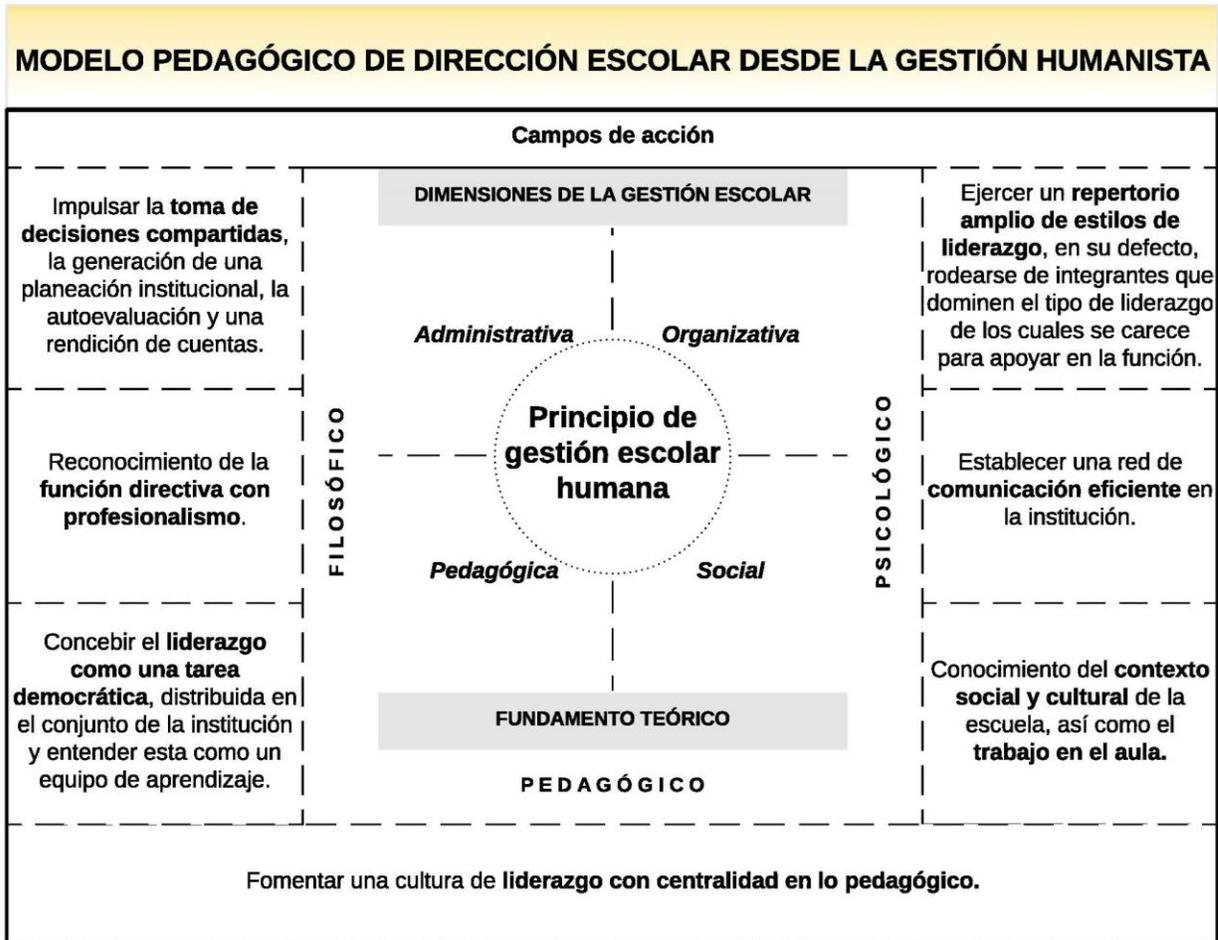
Los resultados producto del diagnóstico hacen evidente que se presenta excesiva preocupación por el área administrativa la cual absorbe la mayor parte del tiempo efectivo del director, los procedimientos en la dimensión administrativa y

pedagógica son poco idóneos, se suele omitir la aplicación adecuada del marco normativo, no se identifica el acompañamiento pedagógico en las prácticas docentes cotidianas, el director escolar conoce superficialmente el trabajo en el aula, los padres de familia manifiestan tener poco acercamiento con el director, durante el año lectivo son escasas las reuniones organizativas a las cuales son convocados y no se les llama en tareas de carácter académico.

También existe la necesidad de mejorar la comunicación con el profesorado y padres de familia, sobre todo al compartir metas o acciones porque se produce un trabajo aislado en tres esferas: directivos, equipo de orientación y equipo docente; los alumnos y padres de familia conocen de forma superficial la Ruta de Mejora Escolar (RME), así como ahora el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), no existe una clara rendición de cuentas mucho menos el seguimiento puntual, no se promueven las comunidades de aprendizaje, al carecer de una orientación y seguimiento por parte del director escolar, se traduce en un requisito, un trabajo aislado; pero sobre todo el director carece de un repertorio amplio de estilos de liderazgo, con los cuales podría atender con mayor precisión las necesidades de la comunidad escolar.

Con fundamento en los aspectos anteriores es notable que el liderazgo desde la función directiva en la Escuela Secundaria Ofic. No. 0053 “Leona Vicario” al carecer de un modelo pedagógico no contribuye en la mejora de la gestión escolar por lo cual hace falta generar una guía de inducción que atienda esta problemática. En respuesta a esta situación se diseñó el **Modelo pedagógico de dirección escolar desde la gestión humanista** (fig. 1) el cual recupera las cuatro dimensiones tradicionales de la gestión escolar y los indicadores de estudio como campos de acción con tendencia humanista.

Figura 1. Modelo pedagógico de dirección escolar desde la gestión humanista.



El modelo se centra en un **Principio de gestión escolar humana como aporte a las Ciencias de la Educación** porque sienta sus bases en una participación comprometida y corresponsable lo cual se afirma por medio de un liderazgo compartido donde la asignación y distribución de tareas conlleva al trabajo colaborativo, también requiere de una comunicación organizacional basada en el diálogo, necesario para los acuerdos y la toma de decisiones en un espacio colegiado de respeto entre quienes están involucrados en el quehacer escolar.

El Principio de gestión escolar humana implica una manera distinta de pensar y desarrollar la práctica directiva; cuestiona el paradigma centrado en el director de antaño, que, si bien contó con grandes elementos para orientar su gestión, centró

su desempeño en un liderazgo autocrático, coercitivo, con poca o nula comunicación con su equipo de trabajo.

Por ello se considera trascendental, reconsiderar las viejas prácticas de un director con acciones basadas en la gerencia, erradicar acciones de fiscalización del trabajo docente, evitar un trabajo desde el escritorio, con mayor preocupación en la firma de una planeación y el seguimiento contable en donde solo da cuenta del cumplimiento, se requiere ser analítico, propositivo, brindar orientación en el planteamiento y desarrollo de actividades centradas en el aprendizaje, un verdadero acompañamiento del proceso pedagógico.

Es decir, se espera de un directivo el ser consistente y congruente con el trabajo del aula, brindar un verdadero acompañamiento con una visión de mejora continua basada en el diálogo pedagógico y profesional con sustento teórico, argumentos sólidos y no en las creencias o suposiciones. Este principio consiste en el acto intelectual de la función directiva, pero a la vez social, afectivo y de interacción en el seno de una comunidad de prácticas socioculturales.

El Principio de la gestión escolar humana, de acuerdo con este modelo no se encuentra desligado de la práctica burocrática, del proceso administrativo o normativo que caracteriza por tradición a la gestión escolar; sino que es, a partir del principio de la gestión escolar humana, un vínculo entre los campos de acción presentes derivados de las cuatro dimensiones de la gestión tradicional; y sin lugar a dudas forjará el puente necesario entre la libertad de los docentes, alumnos, padres de familia así como la responsabilidad que se requiere para el desarrollo de sus facultades en la función que les corresponde.

El modelo propuesto atiende de forma autogestionada el liderazgo directivo del propio investigador, además, a partir de un proyecto de mejora directiva y fortalecimiento de las habilidades para el dominio de la función, se enfoca por medio del aporte práctico, en actividades a llevarse a cabo en forma de taller dirigido a docentes que han sido nombrados por Servicio Profesional Docente (SPD), consiguieron un ascenso vertical o están interesados en analizar su desempeño,

con la intención de promover la participación con una visión transformadora de los centros escolares.

Las cuatro dimensiones de la gestión escolar donde impacta el humanismo son:

- a) **Pedagógica.** Fomenta la actualización permanente del maestro, la formación entre pares e innovación en la enseñanza, la planeación pedagógica compartida, la centralidad en el aprendizaje, el compromiso de los alumnos con su aprendizaje, sus habilidades de disciplina y autocontrol, así como la equidad en el aprendizaje.
- b) **Social.** Implica el funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS), la cooperación de los padres en la escuela y el apoyo al aprendizaje en el hogar.
- c) **Administrativa.** Involucra acciones que garanticen el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales; la eficiencia y eficacia en las acciones administrativas o de control escolar y la organización para contar con una infraestructura básica digna.
- d) **Organizativa.** Requiere la toma de decisiones compartidas, la generación de una planeación institucional, la autoevaluación, la rendición de cuentas, un trabajo entre redes escolares y el funcionamiento efectivo del CTE.

Es importante señalar que el fundamento teórico que da origen al Modelo pedagógico de dirección escolar desde la gestión humanista contempla tres grandes bases del conocimiento científico: filosofía, psicología y pedagogía.

El fundamento filosófico se encuentra centrado en las ideas expuestas del existencialismo al recuperar el diálogo profesional como un sistema de relaciones entre el directivo con sus docentes, por lo que se enfatiza la necesidad de valorar la función de forma integral al reconocer los logros y potenciar las áreas de oportunidad a partir de la gestión escolar humana al ser la base para el desarrollo de la responsabilidad en el equipo de trabajo de manera tal, que el director escolar,

podrá atender desde su liderazgo las condiciones humanas de los elementos con los cuales se rodea.

A partir del existencialismo se fundamenta la demanda de un repertorio amplio de estilos de liderazgo directivo porque las elecciones o decisiones del día cotidiano, desde el enfoque filosófico, son el resultado de sus propias deliberaciones, de manera que no se requiere de un liderazgo en esencia autoritario, más bien un conjunto de estilos con base en el humanismo; se recupera al ser como un ser consciente que actúa de forma independiente y responsable, pero al mismo tiempo, requiere de un líder, el líder ha de ser ejemplo de los rasgos deseables de los docentes pues como lo señala Sartre (2009) “el otro es indispensable a mi existencia tanto como el conocimiento que tengo de mí mismo”.

El fundamento psicológico se recupera a partir del paradigma humanista, del cual surge de la necesidad de abordar la conducta humana y los procesos mentales necesarios para establecer ambientes de trabajo armónicos liderados por un director consciente de las necesidades de su equipo, atento al desarrollo pedagógico sin descuidar las otras dimensiones de la gestión; se considera prioritario el conocimiento del contexto social y del aula, que debe observarse desde el enfoque psicológico, al ser la psicología el campo de estudio de todos los aspectos derivados de la experiencia humana.

Dentro de este campo de estudio, el paradigma humanista hace referencia junto con el existencialismo a la importancia del dominio de un repertorio de estilos de liderazgo centrados en el ámbito socio-afectivo por lo que desde la perspectiva de Abraham Maslow se integran tareas específicas del director escolar para ser evaluadas en relación a la influencia emocional derivada de la personalidad de cada docente, al satisfacer necesidades básicas para proceder con el dominio de niveles más altos tendientes a la salud emocional tanto del director como de docentes.

En este mismo sentido, Carl Rogers, aporta un concepto vital, la denominada comprensión empática, con ello, el liderazgo afiliativo y coaching cobran importancia en el repertorio del director escolar, porque deberá aprender a confiar en las

potencialidades de los subordinados con la intención de desahogar sus tareas no elementales para centrarse en el área pedagógica. Este será un elemento básico para propiciar un liderazgo democrático útil para la generación de ambientes de trabajo favorables ante una gestión escolar por tradición burocrática.

A su vez, el fundamento pedagógico está centrado en el movimiento de la Escuela Nueva porque se asume como el principio más importante y significativo al propiciar la actividad, tal como menciona Narváez (2006) esta institución está llamada a aplicar el principio de actividad a fin de centrarse en los intereses de quien aprende y hacer más eficaces la enseñanza y el aprendizaje.

John Dewey, pilar de este fundamento además de sus aportaciones sobre trabajo por proyectos, se considera indispensable en esta concepción pedagógica porque centra el interés en quien aprende y en el desarrollo de sus capacidades; lo reconoce como sujeto activo de la enseñanza y, por lo tanto al desarrollar las acciones señaladas en el modelo pedagógico, será el director el principal actor del proceso al propiciar el desarrollo de las habilidades relacionadas con el liderazgo y la atención de la gestión escolar en sus cuatro dimensiones a partir de siete campos de acción elementales.

Para la aplicación práctica del modelo propuesto se considera una Guía de inducción para fortalecer el liderazgo y gestión de la función directiva en educación secundaria. Para su operatividad se integra por tres etapas, derivado de la influencia del método de proyectos retomado a partir del fundamento pedagógico desde la perspectiva de Dewey, cada una con sus respectivas áreas de atención, que en total suman seis:

1. **Apertura.** Sesión dirigida a los directivos que forman parte de la zona escolar y con quienes se comparte la necesidad de una formación continua debido a la asignación de la función por promoción a partir de un perfil frente a grupo, en su momento SPD.
2. **Diagnóstico de dirección escolar.** El cual recupera los elementos básicos en relación con los siete campos de acción del modelo de dirección escolar,

con la intención de prever la efectividad de la aplicación de la guía de inducción propuesta.

3. **Taller de gestión escolar humanista.** Integra siete sesiones, en cada una de ellas se abordan los campos de acción del Modelo pedagógico de dirección escolar para fortalecer la labor directiva (aporte teórico de la investigación).
4. **Plan de acción.** Espacio en el cual se consideran las acciones a implementar, en atención de la mejora del liderazgo y su gestión.
5. **Evaluación.** En dos sentidos, primero, sobre la aplicación de las acciones, el nivel de logro a partir de la mejora del liderazgo y gestión; y segundo, establecer un seguimiento al impacto en el centro escolar con apoyo de los indicadores referidos por Dewey.
6. **Seguimiento.** A partir de una sesión de reflexión sobre la práctica directiva se realizan los ajustes al plan de acción de forma cíclica.

La integración de estos elementos se puede apreciar en el modelo gráfico de la figura 2, del aporte práctico a fin de visualizar la relación sistémica entre sus componentes.

Figura 2. Modelo de la Guía de inducción para fortalecer el liderazgo y gestión de la función directiva en educación secundaria

GUÍA DE INDUCCIÓN PARA FORTALECER EL LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA					
ÁREAS DE ATENCIÓN					
Apertura	Diagnóstico de dirección escolar	Taller “Gestión escolar humanista”	Plan de intervención	Evaluación	Seguimiento
INICIO		DESARROLLO		CIERRE	
ETAPAS					

CONCLUSIÓN

Derivado de la aplicación de la guía de inducción se manifestó un mayor impulso en las acciones pedagógicas que incrementaron el interés en los docentes por proyectar con mayor profesionalismo y creatividad sus sesiones, debido al acompañamiento al aula de los directivos, así como la apertura para la atención de sus necesidades académicas en Consejo Técnico Escolar (CTE); así mismo, el director escolar conoce con mayor amplitud el contexto interno y externo de su institución, lo cual le posibilita para una toma de decisiones efectivas centradas y diferenciadas en la personalidad de sus docentes, así como el estilo de trabajo que le caracteriza en el aula.

Existe un cambio en la perspectiva de liderazgo, ahora las tareas son delegadas entre los docentes en un mayor número de ocasiones, en comparación con el actuar directivo antes del periodo de inducción, porque se reconoce como una tarea democrática donde cada uno asume su responsabilidad y el director valora la libertad de sus docentes, por tanto, procura facilitar su aprendizaje; como resultado puede dedicar más tiempo a las cuatro dimensiones de gestión escolar.

La comunicación en la institución pasó de ineficaz a eficiente al recuperar medios digitales comunes como WhatsApp y correo electrónico para difundir la información, pero también se privilegian los oficiales entre ellos, comunicados, circulares, comisiones oficiales, oficios y avisos de dirección escolar; con ello se afianza el cumplimiento de las indicaciones, convocatorias o avisos y a la vez se eliminan confusiones o retrasos por falta de contacto e incluso desatención.

A partir de la proyección de las temáticas del taller de gestión escolar humanista, los directores se reconocen a sí mismos como profesionales y fortalecen la imagen que sus docentes y actores involucrados tienen de ellos, mejoraron su imagen personal, su formación académica, procuran hábitos como la puntualidad, la escucha activa, el manejo de sus emociones y atienden desde la normatividad (sin descuidar el humanismo) los eventos que se suscitan en la institución.

Los directivos reconocen la falta de dominio de más de dos estilos de liderazgo, por lo cual se apoyan de docentes en quienes detectan habilidades de liderazgo de los cuales carecen para fortalecer su figura, sin descuidar el rol que le corresponde como director escolar, de esta manera sus decisiones y el manejo de las acciones o problemas se resuelven con mayor seguridad.

Se aprecia un repertorio amplio de estilos de liderazgo en desarrollo, los cuales atienden con mayor precisión las necesidades de la comunidad escolar, en especial el área pedagógica en contraposición con la anterior preocupación excesiva por la administrativa sin olvidar su desempeño idóneo en la dimensión social y organizativa.

El director escolar a partir de la gestión con tendencia humanista aplica de manera adecuada el marco normativo sin presentar problemas de carácter social con los compañeros de trabajo; a la vez que los padres de familia que manifestaban tener poco acercamiento con el director, ahora se sienten mejor atendidos al ser involucrados con frecuencia en reuniones organizativas, sociales y académicas; de esta manera perciben una mejor comunicación al igual que los docentes.

El análisis de estos resultados permitió comprobar la importancia del fortalecimiento del liderazgo de los directores de secundaria a través de la guía de inducción y deja en manifiesto la necesidad de ser incluida como un proceso básico en la práctica inicial del personal directivo, pues tiene impacto directo en la mejora de los procesos de gestión escolar acorde al contexto y necesidades de la institución; ante esta situación el beneficio se verá reflejado en todos los ámbitos: académicos, administrativos, sociales y de organización, con lo cual los alumnos que son el centro de atención del proceso educativo resultan en consecuencia favorecidos.

En suma, la Guía de inducción para fortalecer el liderazgo y gestión de la función directiva en educación secundaria es una propuesta integrada por seis áreas de atención que van desde la apertura a un seguimiento puntual del plan de intervención por cada participante, constituye una herramienta valiosa para nuevos

directores y para personal de supervisión con necesidades de apoyar a su colectivo al poner en manifiesto elementos indispensables para fortalecer su función en especial cuando se trata de promociones, sin embargo bien puede aplicarse en casos donde se detecten, pese a los años de servicio como director escolar, necesidades de atención inmediata en relación con el liderazgo o la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México: Paidós.

Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2009). PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE. HACIA CONCEPTOS CAPACES DE GUIAR LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33.

Narváez, E. (2006). Una mirada a la escuela nueva. *Educere*, 10(35), 629 - 636.

Navarro, M. (2002). La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura. *REVISTA DEL TALLER REGIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA*, 4(7), 44-58.

Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53-66.

Pautt, G. (2011). LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: DOS CONCEPTOS DISTINTOS CON RESULTADOS DIFERENTES. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIX(1), 214.

Sartre, J.-P. (2009). *El Existencialismo es un humanismo*. (V. Praci de Fernandez, Trad.) Barcelona: Edhasa.



EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.



**Acervo
Digital
Educativo**

