

El modelo EDID, una herramienta didáctica para el emprendimiento

The EDID model, a didactic tool
for entrepreneurship

Hermes Castro Fajardo*

Henry Sáenz Ladino**

hcastro@uniboyaca.edu.co

hensaenz@uniboyaca.edu.co

*Economista, Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial, MBA en Dirección y Administración de Empresas, estudiante de doctorado en Economía y Finanzas, Docente Asociado Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

**Licenciado en Matemáticas y Estadística, Especialista en informática para la docencia, Magister en Gestión de la Tecnología Educativa, Docente Asistente Facultad de Ciencias e Ingeniería.

RESUMEN

La empresa didáctica, en adelante denominado modelo EDID tiene el objetivo de atacar una de las falencias básicas de los programas de pregrado en ciencias económicas, administrativas, contables y de negocios, como es la ausencia de sentido práctico de algunos de los cursos impartidos. En éste orden, el abordaje del quehacer profesional se complementa perfectamente con la ejecución de emprendimientos básicos que conlleven al desarrollo de competencias gerenciales, que de otra manera no se podrían desarrollar en la academia. EDID se basa en la política nacional de emprendimiento (Ley 1014 de 2006) y el modelo educativo constructivista mediante el cual se aprende con la experiencia alcanzada en la investigación y experimentación de los fenómenos, además, se implementa a través de un enfoque de economía solidaria en el cual los estudiantes autogestionan su empresa y lideran los proyectos en una organización matricial. Durante los dos semestres que se ha ejecutado la estrategia, se han logrado ventas cercanas a los dos millones de pesos y un margen operacional del 19%, de tal manera que los estudiantes no sólo aprenden a generar valor, sino también a tomar las decisiones necesarias para que dicho valor se produzca al asumir de manera proactiva los roles que les corresponde. La calificación que los estudiantes le dieron al modelo, indica que les reportó beneficios de aprendizaje y por tanto se concluye su conveniencia para la institución.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, plan de negocios, proyecto, empresa.

ABSTRACT

The educational company, hereinafter called the EDID model, aims to overcome one of the basic shortcomings of undergraduate programs in economic, administrative, accounting and business sciences, as is the absence of practicality in some of the courses taught. So, the approach to professional activity is perfectly complemented by the execution of basic undertakings that lead to the development of managerial competences, which otherwise might not be developed in an academic setting. EDID is based on the Colombian entrepreneurship policy (Ley 1014 de 2006) and the constructivist educational model through which a student learns from the experience gained in the investigation and experimentation of phenomena, and is also implemented through a solidarity economy approach in which students self-manage their company and lead projects in a matrix organization. During the two semesters that

the strategy has been executed, sales of close to two million pesos and an operating margin of 19% have been achieved, in such a way that students not only learn to generate value, but also to make the necessary decisions for that value to occur by proactively assuming their corresponding roles. The rating that the students gave to the model indicates that it has brought them learning benefits and therefore their convenience for the institution is concluded.

KEYWORDS

Competence development, information technology (IT), educational technology, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

Tanto la teoría como la práctica, hacen parte del desarrollo profesional en la Universidad de Boyacá y por ello la formación del ser estará contemplada en el modelo institucional, el cual facilita “que se le brinden a los estudiantes las herramientas que les permitan, aprender a vivir, que significa aprender de las experiencias de la vida cotidiana”, en cuanto al saber ser busca “formar un sujeto capaz de darle sentido a su vida y la vida de los demás”, en el saber hacer propende por “poner en práctica sus conocimientos, aplicar técnicas y procedimientos propios de la profesión” y para el saber conocer “implica para el estudiante aprehender el mundo que lo rodea, combinar la cultura general con los conocimientos propios de la profesión que eligió estudiar” (Modelo Pedagógico Institucional. Universidad de Boyacá, 2013), por lo anterior, desde el modelo EDID se están vinculando aspectos teóricos y prácticos desde la cotidianidad y el diario vivir que permiten asimilarlos a una empresa real, aprendiendo de esta manera a tomar decisiones frente a las distintas circunstancias económicas y sociales por las cuales atraviesa una empresa, haciendo parte de los distintos roles dentro de las mismas y conociendo los elementos necesarios para su éxito desde la conformación, la estructura, las directrices y la liquidación.

En este trabajo se asientan conceptos de negocios, administración de empresas, contabilidad, procesos de producción y se refuerzan con elementos de globalización y comercio electrónico, siendo una importante herramienta pedagógica que no sólo involucra la facultad de Ciencias Administrativas y Contables, sino que también puede replicarse en otras facultades o hacer parte de diferentes enfoques dentro y fuera de la Universidad.



REFERENTE TEÓRICO

Cumplir la misión institucional implica desarrollar estrategias que formen personas libres, críticas y comprometidas con su sociedad a través de su ejercicio profesional y ello significa que entre más competente y pertinente sea la educación impartida por la Universidad, mayor será el impacto de dichos egresados.

Desde el principio sociológico del modelo pedagógico institucional, el anhelo es construir “una sociedad en paz, justa y equitativa, pluralista, solidaria y en desarrollo permanente” (Modelo Pedagógico Institucional. Universidad de Boyacá, 2013), lo cual se logra cuando el estudiante asume el rol de protagonista de su propio aprendizaje y formación. “El estudiante de la Universidad de Boyacá debe ser el responsable de su propio proceso formativo [...] debe desarrollar habilidades para el liderazgo y para enfrentar la incertidumbre” (p. 13).

En cuanto al docente, su labor no se centra en impartir conocimiento, sino en la de generar un ambiente propicio para su construcción a partir de la experiencia, es decir, que debe tener “capacidad para desarrollar pedagogías activas basadas en el diálogo, la vinculación teórico-práctica, la interdisciplinariedad, la diversidad, el trabajo en equipo”, enfoque bajo el cual se ha venido afianzando el modelo EDID.

Por su parte, con la implementación de la cátedra de emprendimiento a partir de la Ley 1014/06 se generó un gran salto en la educación hacia la pertinencia con la realidad, pues significa una mezcla de formación escolar, no escolar y experiencia, indispensables para la empleabilidad de los graduados (Briascó, 2014, p. 52), pues de dichas competencias dependerá su éxito como potencial empresario, dicho por el autor “el funcionamiento de la empresa depende en gran parte de factores internos, relacionados con las capacidades y habilidades de quien gerencia o dirige la empresa” (p. 61), no necesariamente de su éxito académico, razón por la cual la formación deberá ser complementada con este tipo de experiencias definidas como “desarrollo de competencias emprendedoras” para la inserción laboral (p. 64).

Las competencias o habilidades de liderazgo emprendedor significarán dominar los saberes y actividades en áreas como comercialización, producción, finanzas y personal o recursos humanos, aspectos que han sido considerados en el modelo EDID, pero, además, necesitará aprender a trabajar en equipo, razón por la cual se toma el enfoque de economía solidaria o modelo cooperativo. “Los emprendedores sociales unen las oportunidades de negocio con la mejora de la sociedad” (p. 73), en este caso de su colectivo académico.



Construir competencias se centra en el concepto de aprender haciendo, lo que tiene un alto impacto en la didáctica y en cómo se enseña, para lo cual Briasco (Briasco, 2014, p. 92) propone un docente también emprendedor que le permita al estudiante transformarse en un practicante reflexivo y crítico mediante la prueba y el error, labor que se ha facilitado por la experiencia del autor como empresario.

El modelo EDID permite poner en marcha ideas innovadoras y negocios tradicionales, es decir, iniciar un ciclo de prueba y error para adaptar el producto a las necesidades del cliente o como lo afirma (Blank y Dorf, 2016) se da inicio a un ciclo de iteraciones para el desarrollo de clientes (descubrimiento, validación y creación) y la posterior creación de la empresa (p. 44) o de la elaboración de un plan de negocio que tenga posibilidades de financiación, ya que puede evaluarse la factibilidad sobre la marcha, mediante indicadores de rentabilidad y sostenibilidad, que son los criterios para la aceptación de los proyectos de inversión, tanto a nivel académico como corporativo (Castro Fajardo, 2017, p. 23), pues se cuenta con un soporte tecnológico para el registro contable de las operaciones.

En cuanto al tipo de organización adoptado, el modelo asume el matricial, en la medida que permite tener una administración funcional, pero además gerenciar diferentes iniciativas y “directores de proyecto con dedicación plena y con una autoridad considerable, así como personal administrativo dedicado a tiempo completo” (Project Management Institute, 2013, p. 23), esto facilita la implementación de varias ideas de negocio al mismo tiempo y con un control centralizado mediante equipos de trabajo, los cuales “generan una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado” (Robbins, 2013, p. 308).

Finalmente, y teniendo en cuenta que el mundo gira entorno a los sistemas informáticos, los negocios no se escapan a ellos, sino que se nutren de “un sistema de estándares abiertos disponibles, y este hecho facilita de manera inherente a todos los nuevos competidores entrar al mercado y ofrecer productos sustitutos o canales de entrega” (Laudon y Guercio Traver, 2009, p. 98), entre estas posibilidades para incursionar y darse a conocer al consumidor, “una de las herramientas de comunicaciones de marketing en línea más sólidas es un sitio web funcional que los clientes puedan encontrar con facilidad (...) se puede considerar a un sitio web como un anuncio en línea extendido” (p. 459), el cuál fue tomado como complemento del modelo de empresa didáctica y trabajada como web corporativa de “Bussines Corporation” como fue denominada la organización.



Estas páginas corporativas facilitan el comercio electrónico, creando transversalidad en factores teóricos y tecnológicos, y a su vez, vinculando diferentes factores de contenido, creatividad y recursividad. “El comercio electrónico es demasiado importante como para dejarlo en su totalidad a los tecnólogos y programadores” (p. 199), pues dadas las herramientas informáticas, es un gran complemento a la formación de los negociadores internacionales, con posibilidad para incluir aspectos como misión y visión, logo, slogan y video promocional, un catálogo digital, un blog, preparaciones y recomendaciones de cada uno de los productos y una tienda virtual.

METODOLOGÍA DE LA EXPERIENCIA

El modelo EDID ha sido trabajado, principalmente, en las asignaturas de procesos de mercadeo y proyectos (preparación y evaluación) que tienen una intensidad horaria de tres (3) para la primera y cuatro (4) horas semanales para las segundas, las cuales suman tres (3) créditos en VI, VII y VIII, pero ha sido articulada de manera transversal a otros cursos para motivar la participación y el aprendizaje.

En septiembre de 2017, el modelo EDID fue aprobado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - FCAC como una práctica pedagógica, pudiendo así iniciar actividades con los estudiantes.

El modelo propuesto incluye la formalización de la empresa, el diseño organizacional, la operación y el cierre. A continuación, se describe cada una de estas etapas.

FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA DIDÁCTICA

La empresa se legalizó internamente mediante un acta de constitución que realizaron los alumnos y que operó bajo la autorización y supervisión de la FCAC.

Siendo un modelo solidario, la constitución se consolidó con aportes equitativos de los estudiantes, que fueron depositados en una cuenta a nombre del presidente y del tesorero, adicionalmente, cada semana la cuenta se nutría de las utilidades obtenidas por los proyectos.

La empresa se organizó con los semestres de VI, VII y VIII para ser evaluadas en las cátedras de procesos de mercadeo, preparación y evaluación de proyectos. Al finalizar cada semestre los estudiantes de VIII solicitaban el retiro formal y de sus aportes, a la vez, ingresaban los nuevos estudiantes de VI semestre.



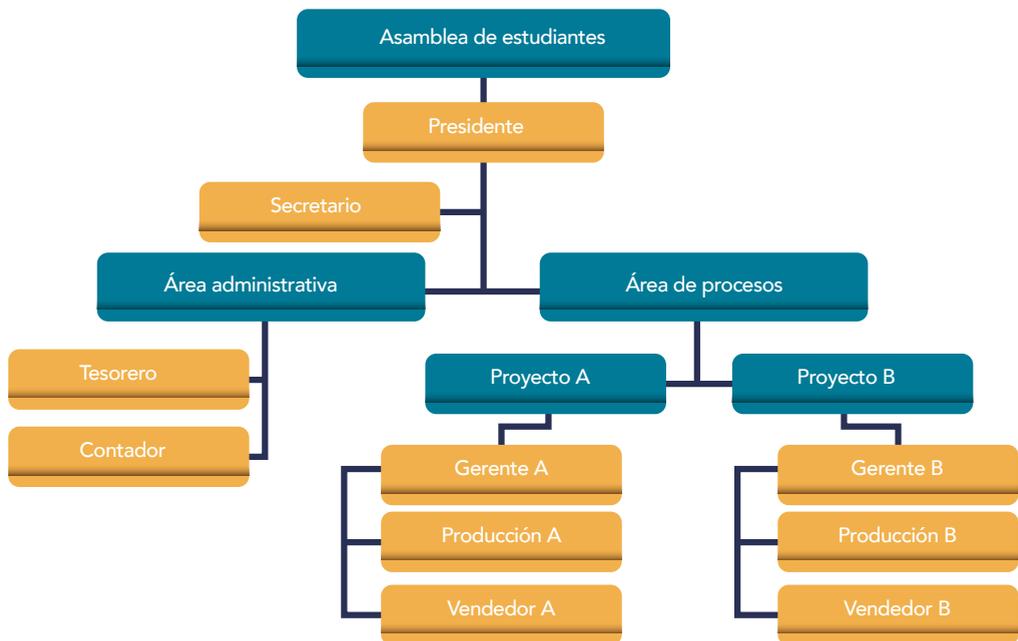
DISEÑO ORGANIZACIONAL

El modelo tiene una organización matricial por proyectos, donde los estudiantes se organizaban en grupos de tres o cuatro personas y seleccionaban un producto que pudieran elaborar y vender (Figura 1).

En todo momento, los estudiantes tienen total autonomía en sus decisiones, pero siempre cuentan con la tutoría y dirección del docente.

Figura 1

Organigrama de la empresa didáctica.



Fuente: propuesta para la autorización de la empresa didáctica.

ETAPA DE OPERACIÓN

La operación iniciaba con la firma del documento de constitución, momento en el cual se fijaban los aportes y las reglas de juego.

La operación implica asumir roles específicos de empresas reales y trabajar bajo un sistema presupuestal y contable simplificado, además, contaba con un software denominado "Contabilidad 123", que fue proveído por el autor.



ROLES

1. Presidente: es elegido por la asamblea de estudiantes al momento de la constitución para un periodo semestral y tiene como funciones:

- Convocar y presidir la asamblea mensual.
- Nombrar y remover a los gerentes de proyecto.
- Autorizar los proyectos a ejecutar y los cambios cuando sea necesario.
- Firmar conjuntamente con el tesorero los retiros de la cuenta de ahorros.
- Presentar el informe semestral de los resultados operacionales de la empresa.
- Revisar y firmar los estados financieros.

2. Secretario: la asamblea de estudiantes lo elige por un periodo igual al presidente para asistirlo, tomar nota, realizar las actas, firmarlas conjuntamente con el presidente y guardar el archivo respectivo.

3. Tesorero: la asamblea de estudiantes lo elige por un periodo académico y tiene como función manejar la caja general, realizar las consignaciones, guardar los comprobantes y firmar conjuntamente con el presidente para hacer los retiros de la cuenta de ahorros. No hace parte de los proyectos.

4. Contador: la asamblea de estudiantes lo elige por un periodo académico y tiene como función registrar las transacciones económicas de la empresa, hacer archivo de los soportes y preparar los estados financieros en el programa contable suministrado por el modelo EDID. No hace parte de los proyectos.

5. Gerente de proyecto: es elegido por un mes por los integrantes de cada proyecto y tiene como función básica la de orientar la actividad operativa mediante la preparación y ejecución de un presupuesto de compras y de ventas. Es el responsable de entregar al tesorero los resultados operacionales de la semana.

6. Productor de proyecto: es el integrante que se encarga de elaborar los productos y entregárselos al vendedor para su distribución.

7. Vendedor de proyecto: es el integrante del proyecto que se encarga de colocar el producto elaborado en el mercado.

AUTORIZACIÓN DE PRESUPUESTO

Cada semana se reúnen los gerentes de los proyectos para entregar las cuentas y solicitar nuevos fondos para el proceso productivo de la siguiente semana, para ello diligencian un formato en el cual se detalla la cantidad de producto a elaborar, las materias primas necesarias, la cantidad de dinero solicitada y las ventas que reportarán. El formato suministrado por el modelo se puede ver a continuación (Figura 2).

Figura 2

Formato de presupuesto.

RESOLUCIÓN DE GERENCIA No. _____

Fecha: _____
 Objeto: solicitar presupuesto

En uso de sus atribuciones estatutarias, el gerente del proyecto _____, resuelve:

Para la semana comprendida entre la fecha _____ y _____

Nombre del producto: _____

Productos a elaborar: _____

Costo unitario: _____

Precio unitario: _____

Materia prima	Consumo estándar	Total	Costo unitario	Valor total
Total				

El presupuesto solicitado será de \$ _____ y el proyecto reportará \$ _____ en ventas al finalizar la semana.

La presente resolución rige a partir de la fecha:

Fuente: elaboración propia.

El presidente reunía las resoluciones de gerencia y realizaba una resolución de presidencia para aprobar los fondos solicitados, retirar el dinero y entregarlo a los gerentes de cada proyecto.



CRITERIOS DE NOTAS

Al finalizar el periodo académico y después de analizar los resultados de cada proyecto, se asignaba una nota de 5.0 al proyecto que hubiera tenido los mejores resultados operacionales según su utilidad y a los demás proyectos una nota de 4.0. Esta nota hacía parte del examen final.

Aquellos estudiantes que durante el transcurso del semestre no demostraban interés en el desarrollo del modelo o que cometían una falla que fuera calificada como grave según los estatutos, serían expulsados de la misma mediante una resolución de presidencia y su nota final sería cero (0.0). La resolución de exclusión debía contar con el visto bueno del docente.

ETAPA DE CIERRE

Al finalizar el semestre académico, se recibían las cuentas de todos los proyectos y se preparaban los estados financieros mediante centros de costos (cada proyecto es un centro de costos) y uno consolidado de la empresa para su análisis en la asamblea. En la misma acta constaba la salida de los estudiantes que finalizaban, así como la devolución de sus respectivos aportes y excedentes.

La asamblea aprobaba el cierre contable y definía la distribución de los excedentes de la siguiente manera:

- 30% a manera de impuesto para actividades de beneficencia (la asamblea define el destino).
- 62% para distribución en dinero en proporción a las utilidades entregadas por los proyectos.
- 8% para distribuirse entre los alumnos que ocupen los cargos de presidente, tesorero, contador y secretario.

RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA

En los dos semestres anteriores a la realización del artículo, se habían dado excelentes resultados en cuanto a participación y generación de utilidades, resultados que se hicieron evidentes en entregables de contabilidad, eventos y en la calificación final que los estudiantes daban a la iniciativa.

EVENTOS

En cada semestre se organizó una feria empresarial donde los estudiantes exponían sus productos, además, al finalizar la actividad se diseñaban y entregaban certificados de participación a cada asociado.

En la II Feria del Emprendimiento y la Investigación organizada en septiembre de 2017, se contó con la participación de proyectos como yogures, alfajores, quesadillos, exfoliantes y chocolates.

El 30 de abril de 2018, los miembros de la empresa didáctica denominada “Business Corporation” organizaron la III Feria del Emprendimiento y la Investigación (Figura 3), pero esta vez con la participación de 20 microempresarios chiquinquireños en el Parque Julio Flórez, evento que contó con el patrocinio de otras 10 empresas de la ciudad y el acompañamiento de actividades artísticas y del Consultorio Jurídico Móvil.

Figura 3.

III Feria del emprendimiento y la investigación.



Fuente: elaboración propia.

El evento fue posible gracias a la participación previa de los estudiantes en la Feria Agroempresarial de Chiquinquirá y a la coordinación de los docentes de la Universidad con algunos empresarios que permitieron cubrir todos los costos del evento. La entrega de certificados se



realizaba en la última asamblea, donde se aprobaban los estados financieros y se distribuían las utilidades (Figura 4).

Figura 4

Cierre de la empresa didáctica.



Fuente: elaboración propia.

CONTABILIDAD

En los dos semestres de la experiencia, los resultados fueron significativos debido a que reportaron ventas y movimiento operacional en cada proyecto, lo cual motivó a los estudiantes a continuar con la estrategia. Los estados financieros registrados y aprobados en asamblea de asociados mostraron la siguiente operación (Tabla 1):

Tabla 1.

Restados financieros comparados.

Estado de Resultados	2017	2018
INGRESOS OPERACIONALES	1.048.500	905.800
COSTO DE VENTAS	812.350	718.300
UTILIDAD BRUTA	236.150	187.500
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	15.000	45.750
RESULTADO DEL EJERCICIO	221.150	141.750
Reservas donaciones	66.345	42.525
UTILIDAD NETA	154.805	99.225

Fuente: contabilidad empresa didáctica.



De acuerdo con la tabla anterior, aunque no son muy significativas las utilidades, los resultados fueron logrados en tres meses y por cerca de 15 estudiantes, lo que significa que, al replicar el modelo en toda la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, su impacto podría ser mayor.

IMAGEN CORPORATIVA Y VISIBILIDAD

La visibilidad de la empresa fue planeada mediante la creación de una página Web y un logo que estaría en todos los productos y que pudiera imprimirse en pendones promocionales para los eventos.

El logotipo fue realizado por los estudiantes y elegido entre varios diseños propuestos (Figura 5).

Figura 5.

Imagen corporativa de la empresa didáctica.



Fuente: documentos de la empresa didáctica.

De manera simultánea, se iba diseñando la página web en el vínculo <https://businesscorporationu.wixsite.com/businesscorporation>. Esta página fue desarrollada en la herramienta online wix, incorporando elementos externos como el video corporativo, el blog de consejos y recetas, el catálogo y la tienda virtual, dándole un aspecto profesional y llamativo (Figura 6).

Figura 6

Imagen del inicio de la página de internet corporativa.



Fuente: tomado de: <https://businesscorporationu.wixsite.com/businesscorporation>.

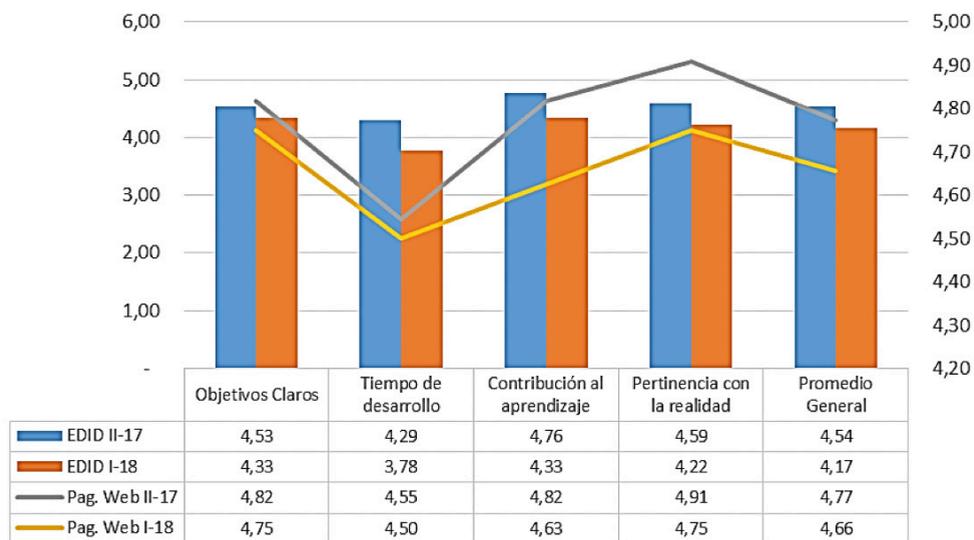
Adicional a las herramientas empresariales, junto con los estudiantes de práctica de negocios, se trabajó el blog del Semillero de Investigación de Administración de Negocios Internacionales de Chiquinquirá - SIANICH, denominado "College Time" en la dirección <http://sianich.blogspot.com/>, el cual cumple la función de publicitar y comunicar las actividades institucionales.

EVALUACIÓN

Al finalizar cada semestre y durante la sustentación de los proyectos se aplicó una encuesta de valoración donde los estudiantes calificaban cada una de las iniciativas y estrategias pedagógicas utilizadas en la práctica docente, entre ellas, la empresa didáctica y la utilización de páginas Web. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

Figura 7.

Calificación de la experiencia.



Fuente: elaboración propia.

En la figura 7 se observa que el Modelo EDID disminuyó en su promedio de aprobación de 4,54 a 4,17, principalmente debido al tiempo de desarrollo, ya que para el primer semestre de 2018 solo se pudo trabajar durante ocho (8) semanas frente a diez (10) del año anterior.

En cuanto a las páginas Web, el año anterior habían trabajado con páginas para sitios turísticos, pero en el primer semestre tuvieron que hacerlo para su propia empresa, lo que también hizo bajar su promedio general, principalmente por la pertinencia a la realidad.

La experiencia tuvo una duración de tres semestres, mostrando mejores resultados en cuanto a generación de utilidades, motivación y participación de los estudiantes, por lo que se constituye en una excelente herramienta del proceso enseñanza-aprendizaje.

CONCLUSIONES

De la experiencia se puede concluir que con el involucramiento de los estudiantes en las funciones propias del profesional mediante la experimentación con el modelo de empresa didáctica - EDID, no solo es posible desarrollar las competencias del ser, saber y del saber hacer, sino también del aprendizaje colaborativo promovido por el modelo pedagógico institucional,



donde el estudiante es “gestor de su propio conocimiento, autónomo, con capacidad para el trabajo en equipo, con capacidad de adaptación a las exigencias del entorno nacional e internacional, creativo y coherente entre el sentir, pensar, decir y actuar” (Universidad de Boyacá, Modelo Pedagógico, p. 54). En este nuevo enfoque, el docente se convierte en un tutor o guía que orienta el aprendizaje en todas sus dimensiones, para la adquisición de las competencias que requiere el entorno empresarial, papel docente que es resaltado cuando se comparten objetivos y esfuerzos entre las diferentes áreas que componen la malla curricular.

Los resultados muestran que los estudiantes tienen una alta valoración por este tipo de experiencias (empresa didáctica y el diseño web corporativo), el cual ha sido posible gracias al compromiso de toda la comunidad institucional y al aprendizaje obtenido en los dos semestres anteriores, facilitando el aprendizaje continuo mediante prueba y error, algo que solo es posible de adquirir con la práctica del ejercicio profesional.

Finalmente, se observó el compromiso de los estudiantes por alcanzar los objetivos, lo que significó buenos resultados financieros, toma de decisiones en la operación de la empresa y desarrollo de proyectos que requieren coordinación y disciplina como la III Feria del Emprendimiento y la Innovación, aspectos que podrían justificar que el modelo pudiera integrarse al área de investigación o como alternativa de grado para crear una empresa de tipo Start Up, la cual podría buscar financiación del Fondo Emprender o de otra fuente que apoye el emprendimiento.

REFERENTES

Blank, S., & Dorf, B. (2016). El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa (Gestion, ed.).

Briascó, I. (2014). El desafío de Emprender en el siglo XXI. Herramientas para desarrollar la competencia emprendedora (N. S. A. de Ediciones, ed.). España.

Castro Fajardo, H. (2017). Proyectos de inversión 1, 2, 3: de la teoría a la práctica: Una guía para los no expertos (1era ed.; Autoeditores S.A.S., ed.).



Laudon, K. C., & Guercio Traver, C. (2009). e-commerce: negocios, tecnología, sociedad (4th ed.; Pearson, ed.). México: Pearson Educación.

Modelo Pedagógico Institucional. Universidad de Boyacá. (2013). Documentos institucionales Rectoría, Serie 2 No.1. Tunja.

Project Management Institute. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)-Sexta Edición Fe de Erratas-3a Impresión Parte 1 Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (5a. ed.; PMI Publications, ed.). Pensilvania (EEUU).

Robbins, S. P. (2013). Comportamiento organizacional (Pearson Education, ed.). México.



