



Concepción emergente del liderazgo sistémico en organizaciones de educación universitaria

Emerging concept of systemic leadership in higher education organizations

Jesús Pirona

jpirona287@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Venezuela

<http://orcid.org/0000-0001-9811-8047>

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito generar una concepción emergente del liderazgo sistémico en organizaciones de educación universitaria en Venezuela con la finalidad de plantear alternativas teóricas en función de la experiencia de actores sociales en contexto de cargos gerenciales. En función de los acuerdos del paradigma interpretativo. Se reconstruyó la concepción teórica del liderazgo sistémico desde la conformación de cinco (5) subcategorías: 1. Pensamiento sistémico, 2. Dominio personal, 3. Modelos mentales, 4. Construcción de una visión compartida, 5. Aprendizaje en equipo. Lo cual permitió construir una teorización emergente. Entre las conclusiones relevantes es necesario, desarrollar el pensamiento sistémico, esto implica generar una visión amplia sobre el devenir que configura al ser humano y sus relaciones socio cultural, por cuanto esto permite concebir la realidad desde las partes que la conforman y trascender a nuevos modelos mentales que permitan direccionar el trabajo en equipo.

Descriptores: liderazgo; administrador de la educación; relación docente-administración. (Fuente: Tesaurus UNESCO).

ABSTRACT

The purpose of the research was to generate an emerging conception of systemic leadership in organizations of university education in Venezuela with the purpose of proposing theoretical alternatives based on the experience of social actors in the context of managerial positions. Based on the interpretative paradigm agreements. The theoretical conception of systemic leadership was reconstructed from the conformation of five (5) subcategories: 1. Systemic thinking, 2. This allowed the construction of an emerging theorization. Among the relevant conclusions, it is necessary to develop systemic thinking, which implies generating a broad vision of the future that shapes human beings and their socio-cultural relationships, as this allows conceiving reality from the parts that make it up and transcending to new mental models that allow directing teamwork.

Descriptors: leadership; educational administrators; teacher administration relationship. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 05/12/2020. Revisado: 27/12/2020. Aprobado: 19/02/2021. Publicado: 01/07/2021.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas universitarias, por su característica ilustra la sociedad con el conocimiento científico, siendo llamada a revisar continuamente sus procesos gerenciales en consonancia con las tendencias globales, generando así un mejor servicio, demostrando en la praxis, hechos tangibles sobre los postulados predicados por su filosofía. La vertiente sistémica en un mundo complejo, dinámico, incierto se constituye como opción dentro de la planificación, previendo y abordando en el tiempo requerido las debilidades, generándose la mejora permanente institucional. (Nieto-Licht, 2013).

Por consiguiente, la gerencia organizacional educativa universitaria, al trabajar con el enfoque sistémico, promueven un liderazgo que fusione las fortalezas del talento humano, generando sinergia al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, promoviéndose el desarrollo personal – profesional (Hernández-Palma et al. 2018), articulándose lo sistémico donde el esfuerzo es importante para alcanzar la calidad necesaria, (Medina-León et al., 2019). Esto implica reconocer fortalezas y debilidades para el auto reconocimiento y del otro como equipo de trabajo, comprendiendo que son parte de un sistema organizacional en donde se hace recurrente trabajar la efectividad basada en la mejora continua (Núñez-Rojas & Díaz-Castillo, 2017).

Prosiguiendo con lo anterior, cuando se trabaja en una organización abierta a los cambios y transformaciones, mejora continua, trabajo en equipo, comunicación efectiva y sinergia para el reconocimiento propio y del otro, (Cobbett, 2016). La gerencia organizacional educativa universitaria en Venezuela, están llamadas a integrarse al enfoque sistémico por cuanto este permite trabajar en base a la optimización de los recursos con los cuales se cuenta, siendo pertinente colocar al talento humano como pionero de los procesos desarrollados (Hamilton, 2019). Las organizaciones de educación universitaria deben promover y adoptar cambios gerenciales a lo sistémico como opción al trabajo basado en competencias, mejora continua (Elgart, 2017).

La transcendencia paradigmática hacia la adopción progresiva del enfoque sistémico, permite construir una visión no tradicional sobre liderazgo, siendo importante, emplear ciertos elementos para tal fin, (Starr, 2017), además de debe tener en cuenta la gerencia estratégica por cuanto permite el trabajo desde una perspectiva sinérgica del trabajo en equipo, siendo importante a juicio de (González-Millán & Álvarez-Castañón, 2019), promover la función ética del gerente, situación transversal a la aplicación de un liderazgo sistémico como modelaje sistémico en la organización.

Por su parte (van-Dorssen-Boog et al., 2020), destacan que el cambio paradigmático debe conllevar a la generación del autoliderazgo sistémico como gerencia en donde cada actor se comporta como líder, así la sinergia se desarrolla en un plano fundamental sobre los procesos gerenciales y productivos (Heather, 2020), destaca la importancia de asumir una nueva lógica sistémica, donde todas las partes sean posicionadas, esto podría generarse desde el papel investigativo universitario, tal como destacan (Vainauskienė & Vaitkienė, 2021), cuando explican una gestión del conocimiento trascendiendo lo académico, para trabajar en fusionar los conocimientos, habilidades, para potenciar las debilidades, siendo el trabajo cooperativo una opción para el fomento del liderazgo sistémico.

En relación con la gestión del conocimiento como una visión sistémica, (Bom-Camargo & Bolívar, 2018), comentan su génesis desde la quinta disciplina, el talento humano al comprender este proceso tiene un valor significativo para alcanzar las metas organizacionales. Es función del líder motivar al talento humano a estar en la rueda del discernimiento corporativo con la finalidad de generar una gestión organizacional en función de asumirse parte activa del proceso.

Así se construye en equipo las estrategias para el logro de una adecuada organización inteligente en aprendizaje permanente, cuando los integrantes logran comprender que el conocimiento previo al ingreso a la empresa, experiencias, conocimiento técnico, saberes, forma parte esencial del conocimiento que pretende transmitir la institución, de ese modo, la gestión del conocimiento sistémico se desarrolla en proposición de brindar al cliente externo, múltiples posibilidades de contar con servicios de calidad en función de las necesidades y contexto social en donde se encuentran, en el caso universitario, permite producir nuevas ofertas académicas, patentes, soluciones tangibles a la sociedad en base al conocimiento científico (Gutiérrez, 2017).



La interacción social del talento humano en la organización, facilita la prosecución de una cultura organizacional en base al funcionamiento óptimo, asumiendo la transcendencia paradigmática del modelo tradicional empresarial al sistémico, siendo importante destacar la vigencia que, para tal fin, juega la metáfora del embudo (Whittle, 2010), en razón de señalar una ruta de procesamiento de la información a conocimiento, siendo pertinente tener énfasis en el rol del líder, por cuanto deben considerarse un comportamiento ético en la consecución de las metas organizacionales planteadas.

El embudo del conocimiento permite procesar en tres fases, las percepciones del talento humano, hasta constituirlo en conocimiento por medio de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos; así se aborda una gestión en proposición de aprender haciendo, aprender en canalización de las metas organizacionales, situación favorable, permite estar en vanguardia para asumir estabilidad y posicionamiento del mercado. En las organizaciones educativas universitarias en Venezuela, se debe realizar un ajuste sobre la marcha con la intención de adecuarse a los retos académicos globales a los cuales se enfrenta la formación en los centros universitarios, sobre todo cuando existen diversos planteamientos sobre la sociedad basada en el conocimiento, TIC, como fuentes de productividad económica.

Lo cual recurre a un cambio paradigmático, generando la reflexión del existir de las universidades en los próximos años, por cuanto el ser humano se enfrenta a una nueva revolución industrial, siendo esta digital – cibernética, donde las plazas de empleos tradicionales podrían verse reducidas, proyectándose desempleos, al menos que parte de la población se adapte y asuma formarse en las nuevas tendencias, funcionado esencialmente por internet. Las organizaciones de educación universitaria en Venezuela, deben proyectarse a diversificar su funcionamiento en función de nuevos productos, servicios, procesos, para lo cual, no es suficiente el conocimiento individual del talento humano, es necesario la sinergia de conocimientos para lograr tales fines, en relación de afrontar con pertinencia su funcionalidad en razón de no estar relegada a los desafíos globales, no hacerlo implica condenarse a promover una educación desfasada de la realidad socio económica global.

Las organizaciones universitarias en Venezuela, poseen los aditivos correspondientes para investigar y formar al talento humano con posibilidad no solo de estar en vanguardia, sino, contribuir a otras empresas a estarlos, la economía nacional puede encontrar un aliado importante en las universidades como fuente de gestión del conocimiento para promover un sistema interconectado para elevar la productividad con base en lo científico, las instituciones no solo están para reproducir personas tituladas, sino, que estas puedan emprender a la generación de acciones que procesen oportunidades para sumir los retos globales de empleo de cara a las décadas por venir, mediante la apropiación de TIC de última generación al servicio del crecimiento económico.

En resumen, el liderazgo sistémico se fundamenta desde principios epistémicos que promueven el abordaje praxeológico basando la incertidumbre, sistemas complejos, como entes operativos del accionar gerencial, sin embargo, no tienen su génesis idiosincrásico en Venezuela, acción desencadenante, hacia la exploración sobre experiencias institucionales universitarias con la finalidad regenerativa conceptual enfocada a develar principios conducentes a neo teorías contextualizadas.

Como consecución a lo planteado, se presenta el propósito principal de la investigación: Generar una concepción emergente sobre liderazgo sistémico en organizaciones educativas universitarias venezolanas.

MÉTODO

La investigación se desarrolló en función del paradigma interpretativo, por cuanto se estudiaron los significados intersubjetivos de las acciones humanas y sociales en relación con el fenómeno investigativo, interpretándose los códigos generados a partir de entrevistas realizadas a los informantes clave, constituyéndose la construcción categorial para reconstruir la teoría emergente.



En prosecución se sustituyeron los ideales teóricos de explicación, predicción y control, por comprensión, significado y acción; procesos desarrollados por medio del círculo hermenéutico, (Gadamer, 1975). Así mismo, el diseño empleado fue el cualitativo, donde el investigador se apropia del método y todo su proceso, tomar decisiones aceptadas para comprender la realidad investigativa durante el pre-inicio, inicio, desarrollo y culminación de la investigación.

Los informantes clave o sujetos, cooperan con la investigación, para Goetz & Lecompte (1988), son “personas residentes durante mucho tiempo en una comunidad, miembros de instituciones fundamentales o conocedores de los ideales culturales del grupo” (p. 134), es decir, personas con alto grado experiencial sobre el fenómeno investigado. Por consiguiente, estuvo conformado por cinco (05) docentes con experiencia en gerencia media, adscritos a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), quienes fueron codificados, contando con un proceso metódico analítico sobre la información aportada, tal codificación es constituida por un número y dos letras (ver tabla 1).

Tabla 1: Codificación de los informantes claves

| Informantes claves | Codificación asignada |
|---------------------------|------------------------------|
| Informante clave 1 | D01P |
| Informante clave 2 | D02C |
| Informante clave 3 | D03B |
| Informante clave 4 | D04T |
| Informante clave 5 | D05S |

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios inclusivos fueron: 1. Ser docentes con experiencia gerencial en organizaciones de educación universitaria. 2. Poner en práctica durante su gestión enfoques de liderazgo basados en lo sistémico, complejidad. Contándose con experiencias pertinentes al fenómeno investigativo. La recolección, selección y procesamiento informativo, se fundamentó desde la vivencia etnográfica entre investigadores e informantes clave, para tal fin se aplicó:

- a. Observación participante
- b. Entrevistas abiertas
- c. Análisis de contenido
- d. Sistematización de experiencias

Empleándose recursos como grabadora, registro anecdótico; los cuales apoyaron la teorización sobre el fenómeno investigado (Martínez, 2008). Siguiendo lo planteado, se desarrolló fase interpretativa del círculo hermenéutico, (Gadamer, 1975); estableciéndose un proceso vivencial etnográfico con los informantes claves, develándose significados sobre el fenómeno, complementada con entrevistas, se elaboró una nomenclatura con finalidad de organizar, analizar información y presentarla como resultados investigativos.

RESULTADOS

Los resultados se presentan teniendo en cuenta las precogniciones del investigador, llevándolo al plano intersubjetivo, involucrándose con el fenómeno para familiarizarse y comprenderlo (Schütz, 1979), a la luz de evidencias emitidas desde las entrevistas realizadas, luego generándose estructuración categorial, visión impregnada tanto por los informantes clave como investigadores, tal como se visualiza en tabla 2, develándose:



Tabla 2: Matriz de Categorías

| Categoría | Código | Subcategorías | Informantes Claves |
|---------------------|--------|---------------------------------------|------------------------------|
| Liderazgo sistémico | LS | Pensamiento sistémico | D01P, D02C, D03B, D04T, D05S |
| | | Dominio personal | D01P, D02C, D03B, D04T, D05S |
| | | Modelos mentales | D01P, D02C, D03B, D04T, D05S |
| | | Construcción de una visión compartida | D01P, D02C, D03B, D04T, D05S |
| | | Aprendizaje en equipo | D01P, D02C, D03B, D04T, D05S |

Fuente: Elaboración propia.

En función de la información analizada, se procedió a reconstruir la concepción teórica del liderazgo sistémico (entrada), conformándose por cinco (5) subcategorías: 1. Pensamiento sistémico, 2. Dominio personal, 3. Modelos mentales, 4. Visión compartida, 5. Aprendizaje en equipo. Lo cual permitió construir una teorización emergente relacionada al fenómeno investigado (salida).

Concepción emergente del liderazgo sistémico

El liderazgo sistémico, es concebido como una experiencia que deben desarrollar los docentes, en forma integral, es decir, ser líder – gerente desempeñando sus responsabilidades de docencia, investigación y extensión. Esto con la intención de motivar a los miembros de la institución mediante una relación humanística, basada en el ganar – ganar. Para esto es necesario, desarrollar el pensamiento sistémico, esto implica generar una visión amplia sobre el devenir humano, sus relaciones socio cultural, por cuanto se concibe la realidad desde las partes, trascendiendo a nuevos modelos mentales orientadores a direccionar el trabajo en equipo, visión integradora para lograr las metas comunes, desde el aprendizaje permanente. Prosiguiendo lo planteado, se destacan las categorías emergentes sobre el liderazgo sistémico:

Pensamiento sistémico: Entender la realidad que envuelve al ser humano desde las diversas vertientes del pensamiento, es decir, debe existir la polivalencia del saber para comprender el fenómeno develado ante el ser humano, el cual es divergente desde las diversas aristas, es decir, lo político, social, espiritual, económico, entre otros estamentos constitutivos de la actuación del fenómeno, por consiguiente el líder debe tener la visión amplia para articular lo globalizado hacia lo concreto en la sociedad de hoy.

Dominio personal: Se entiende desde el Auto conocimiento. Manejo emocional. Comunicación asertiva. Motivador. Es decir, el líder debe tener un alto dominio, para articular la motivación necesaria para promover en el resto del talento humano de la organización, la participación necesaria para consolidar los procesos que conducen hacia el logro de metas comunes.

Modelos mentales: Implica trascender al modo en cómo se vienen trabajando los procesos de liderazgos y gerenciales en la institución, por consiguiente, no puede existir un líder sistémico desde la actuación vertical o bajo la visión de jefe, se debe trabajar en pro de articular la perspectiva del entendimiento del fenómeno desde las partes que lo conforman.

Construcción de una visión compartida: Se debe desde las políticas institucionales, fomentar el logro de metas comunes, basados en planes estratégicos que permitan aunar esfuerzos hacia el trabajo cooperativo para la consolidación institucional. El rol autodidacta forma parte esencial por cuanto genera la posibilidad indagadora para conocer los avances científicos – tecnológicos, aportando significativamente al bien común como producto social.

Aprendizaje en equipo: Se aprende a conformar el liderazgo sistemático mediante el aprender haciendo colectivamente, es decir, las competencias anteriores no pueden desarrollarse

efectivamente si no se logra el compaginar un aprendizaje colectivo en favor de la institución. Este segmento promueve sinergia con fines enfocados al crecimiento corporativo, apostando a la eficacia grupal como soporte organizacional.

Los significados que permiten configurar el liderazgo sistémico del docente como eje integrador de las competencias gerenciales se configuran desde las vivencias etnográficas que los informantes le brindaron al fenómeno en estudio, las cuales se basan en lo emocional, motivador, en el modelo conductual que deben proyectar a los seguidores, a la formación continua con fines intelectuales y técnicos.

Lo sistémico es entendido como la capacidad de la persona en pro de realizar diversas tareas desde una visión humanista, es decir, el docente debe cumplir con sus labores con una aptitud gerencial, bien sea en el aprendizaje o en cargos administrativos, manteniendo una relación de respeto, igualdad, pero sobre todo motivadora, propiciando las relaciones interpersonales conducentes a fomentar un clima organizacional acorde a la convivencia efectiva, en donde todos los miembros se reconozcan tenidos en cuenta para aportar lo mejor de sí, al logro común, por consiguiente el aspecto afectivo saludable juega un papel primordial en los significados otorgados por los informantes al fenómeno investigado, resumiéndose lo siguiente; un buen líder es quien trata con empatía, asertividad, a sus semejantes, para lo cual se esquematiza en la figura 1.

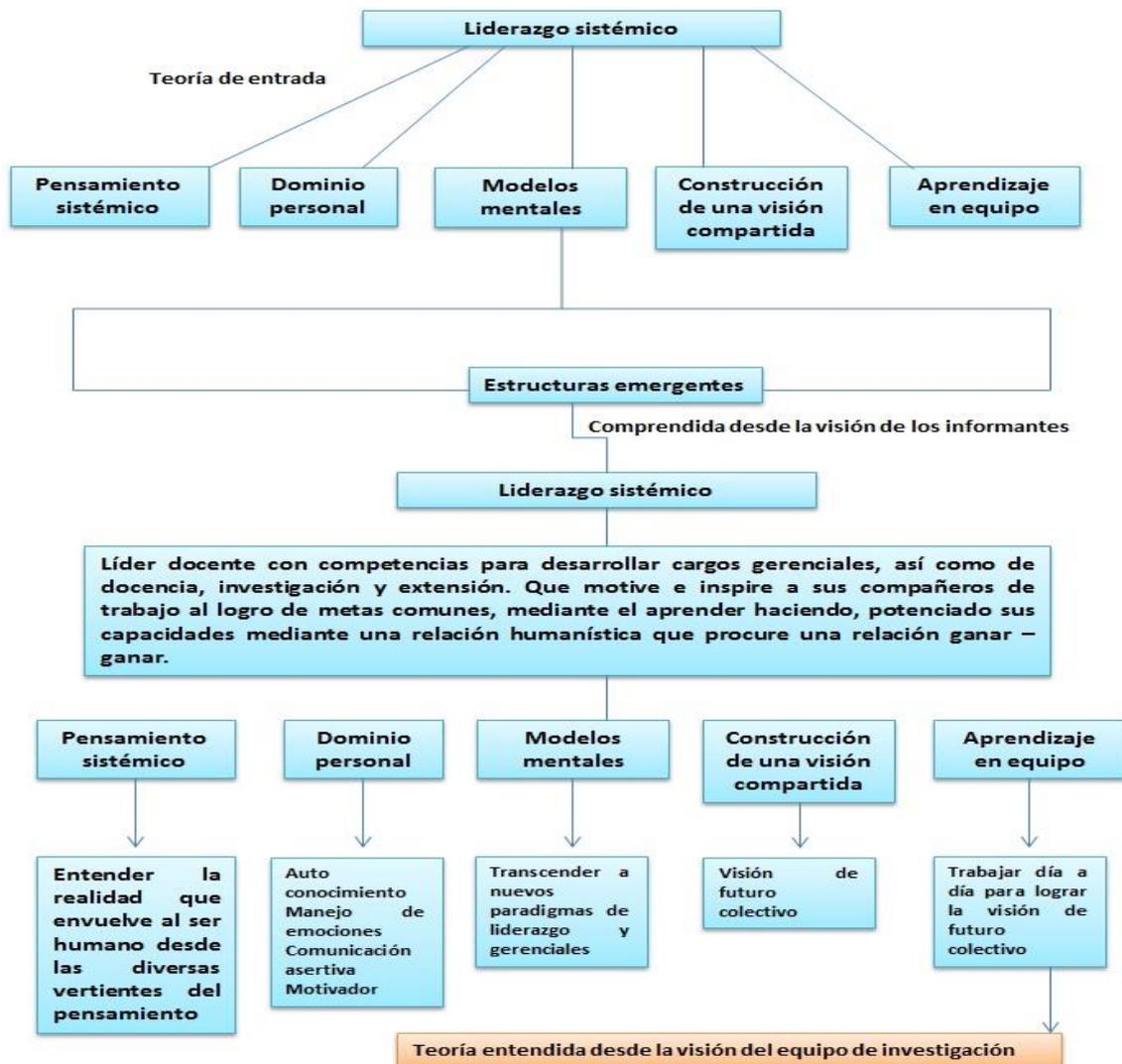


Figura 1. Matriz liderazgo sistémico desde una visión emergente. Fuente: Elaboración propia.



Teorización

La teorización desde la visión del círculo hermenéutico se circunscribe a la fase comprensiva, exponiéndose como una teoría emergente concatenada en organizar a partir de informantes claves, un aporte en consolidar nuevas visiones gerenciales educativas en el contexto universitario venezolano, con la finalidad de proponer una teoría desde las necesidades sociales, siendo este el inicio de los postulados teóricos existentes, en este sentido, se contribuye en la optimización de los procesos para innovar y gestar la participación activa, protagónica, ética, bajo un liderazgo sistémico, en tal sentido, se presenta:

El liderazgo sistémico como eje integrador de las competencias gerenciales, se constituye en un elemento a desarrollar por el docente universitario, por cuanto esto le permite desempeñar de modo holístico, sus funciones (docencia, investigación y extensión), configuradas desde los ambientes de aprendizaje hasta el desempeño de cargos administrativos. En este itinerario debe fomentar las potencialidades personales, formación académica – técnica, para configurar una visión interactiva con los miembros de la organización de forma integradora, teniendo en consideración que cada talento humano debe aportar su potencial en favor de la institución.

Un líder sistémico desarrolla la virtud empática – sinérgica con las personas, motivando e inspirando al cumplimiento de metas comunes, construyendo una organización en donde se aprende haciendo, debido que el auto conocimiento emocional es inspirado como fuente al redescubrimiento constante, permite aportar al logro común. Este liderazgo no es punitivo en su accionar, es decir, no busca culpables, ubica y procura soluciones a los problemas, incentiva el pensamiento creativo para trascender en medio de crisis en la institución educativa.

Esto implica gestar nuevos modelos mentales en los docentes, por cuanto la visión sistémica se adquiere progresivamente en la medida que se forma la mente para tal fin, es decir, puede ser aprendida, es necesario propiciar una introspección reflexiva sobre el manejo tanto personal como profesional. Por consiguiente, el liderazgo sistémico en la operatividad de la institución no se decreta, sino se forma por medio de una gestión institucional comprometida con el cambio constante, constituyéndose una “organización inteligente”.

El líder sistémico trabaja día a día en trascender como persona y profesional, reconoce sus debilidades, errores, para constituirlos en fortalezas que le permitan coadyuvar e inspirar el progreso colectivo, mediante una visión cooperativa de la realidad. En este sentido, se genera una cultura basada en la relación sujeto – sujeto, en donde la intersubjetividad basada en el respeto mutuo comprende la diversidad, se puede consolidar la unidad, entendida esta como la búsqueda colectiva hacia la excelencia, eficacia, innovación.

Desde esta visión, el liderazgo sistémico se constituye en un eje integrador de las competencias gerenciales, por cuanto un excelente gerente debe ser un excelente líder, sobre todo cuando debe motivar y ser modelo para los subordinados hacia metas propuestas por la institución. Por consiguiente, debe trabajar desde el manejo profesional en concordancia con lo aprendido en la educación formal, así como no puede dejar de lado lo personal, es decir, debe ser “humano” para generar en el otro, la motivación y seguridad necesaria de explotar sus capacidades hacia el éxito de la organización.

El liderazgo sistémico se interconecta con la gerencia para promover acciones como respeto, igualdad, innovación, seguridad, motivación, formación, entre otras cualidades, para así gestionar el pensamiento colectivo hacia imaginarios que permitan visualizar la organización educativa, ente para el éxito constante. Cada actor que la conforma desde su responsabilidad debe contribuir a dar lo mejor, por consiguiente, todos tienen la responsabilidad de ser un líder, trabajar desde esa visión en el aprendizaje continuo como método para alcanzar la excelencia.

Lo planteado, trasciende la visión vertical, esta nueva perspectiva genera la posibilidad de contar con una gerencia circular – horizontal, donde se entienda que cada miembro es importante y tiene un talento a desarrollar al servicio del colectivo, sí esto no es desarrollado, se corre el riesgo de generar apatía que no permite articular asertivamente la relación Ganar – Ganar en los miembros organizativos, hacia consecución institucional basada en el desarrollo constante del potencial humano como fuente primigenia.



La actual tendencia es hacia la sociedad del conocimiento, donde los individuos no solo aprenden, sino que solucionan problemas sociales, por consiguiente, el liderazgo sistémico se corresponde a esta realidad, la universidad está llamada a conformarse en una organización inteligente, es decir, debe reconducir el modo en cómo se ha venido trabajando, para configurar el abordaje necesario para consolidar una actuación docente correspondiente a tales perspectivas. En tal sentido, es necesario trascender los modelos mentales tradicionales con los cuales se trabaja en la UNEFM, siendo la vía para tal fin, un plan institucional en donde se involucre la formación de liderazgo y gerencia sistémica en todos los actores que la conforman, desde la diversidad de cada miembro, se podrá configurar la unidad necesaria para conducir a la universidad a cumplir con los preceptos de una educación inclusiva, de calidad a lo largo de la vida, es necesario desaprender y aprender nuevamente para estructurar la metanoia necesaria para alcanzar una organización sistémica en función de brindar repuesta a las reales necesidades sociales.

La renovación del líder debe enfocarse desde la formación continua, en este sentido, la organización fomenta políticas institucionales hacia el constante aprendizaje por competencias gerenciales, técnicas, hacia una visión gerencial sistémica, lo cual, involucra la metanoia mental del individuo para hacerla colectiva, esto manteniendo la diversidad institucional, solo que bajo ese enfoque cada persona trabaja en el logro común, mediante un plan sistemático al trabajo, ordenado, contextualizado a la realidad concreta de la institución, la participación gerencial es importante para enfocar la eficacia en la consecución de metas comunes. El liderazgo sistémico permite concatenar las competencias gerenciales en un accionar docente innovador, creativo, transformador, humanizador, ético, de allí la importancia de trabajar bajo este enfoque, promoviendo un nuevo modelo laboral en consonancia con las nuevas tendencias de liderazgo gerencial promotores del aprender haciendo como medio de perfectibilidad organizativa.

CONCLUSIÓN

La tendencia en las organizaciones educativas sobre el liderazgo y competencias gerenciales es hacia el trabajo en equipo, donde todos los miembros de la organización aporten sinérgicamente en los cambios institucionales que deben desarrollarse para contar con una empresa en facultad de explotar sus capacidades basadas en el manejo emocional como base fundamental para ser un líder - gerente, articulando el trabajo cooperativo hacia la resolución de conflictos. Lo develado por los informantes clave, se visualiza el liderazgo sistémico como una oportunidad para generar transformaciones en la organización, para configurar acciones donde el líder se vea involucrado como un gestor de la sociedad del conocimiento en donde se aprende haciendo, innovando, creando, fomentando la participación protagónica, por medio de equipos que se focalicen desde sus potencialidades a desarrollar una relación intersubjetiva Ganar – Ganar, mediante una comunicación asertiva, motivadora e inspiradora al accionar gerencial – pedagógico, entendiendo el contexto socio cultural donde se desenvuelve el individuo para articular las partes hacia un todo sistémico en constante renovación.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto con terceras personas o instituciones.

AGRADECIMIENTOS

A los informantes clave por su compromiso en contribuir en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS

Bom-Camargo, Yomeida, & Bolívar, Juan Carlos. (2018). Gestión del conocimiento y activos intangibles en universidades públicas: Perspectiva de análisis [Knowledge management and intangible assets in public universities: An analysis perspective]. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(82), 457-478. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i82.23761>



- Cobbett, Steve. (2016). Context and relationships: Using the systemic approach with music therapy in work with children, adolescents and their families. *British Journal of Music Therapy*, 30(2), 65–73. <https://doi.org/10.1177/1359457516662474>
- Elgart, Mark. (2017). Can schools meet the promise of continuous improvement? *Phi Delta Kappan*, 99(4), 54–59. <https://doi.org/10.1177/0031721717745546>
- Gadamer, H. (1975). *La verdad y el método [Truth and method]*. Universidad de Salamanca. España.
- Goetz, J. & LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación cualitativa [Ethnography and qualitative design in qualitative research]*. Madrid-España. Edición Morata.
- González-Millán, José & Álvarez-Castañón, Lorena. (2019). Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: hacia la conformación de un modelo teórico relacional [Knowledge Management and Open Innovation: towards the conformation of a relational theoretical model]. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(88), 1199-1222. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30173>
- Gutiérrez, Lorena. (2017). Sistema teórico explicativo sobre la dinámica de las redes interorganizacionales [Theoretical explanatory system on the dynamics of interorganizational networks]. *Revista Venezolana De Gerencia*, 22(77), 97-120. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22500>
- Hamilton, Stephen. (2019). We need a systemic approach to career pathways. *Phi Delta Kappan*, 101(4), 38–42. <https://doi.org/10.1177/0031721719892973>
- Heather Nick. (2020). The concept of akrasia as the foundation for a dual systems theory of addiction. *Behavioural brain research*, 390, 112666. <https://doi.org/10.1016/j.bbr.2020.112666>
- Hernández-Palma, Hugo, Barrios Parejo, Ignacio, & Martínez Sierra, David. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones [Quality management: a key element for organizational development]. *Criterio Libre*, 16(28), 169–185. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y metodología cualitativa en las Ciencias Sociales [Epistemology and qualitative methodology in the Social Sciences]*. México. Editorial Trillas.
- Medina-León, Alberto, Nogueira Rivera, Dianelys, Hernández-Nariño, Arialys, & Comas Rodríguez, Raúl. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo [Procedure for process management: methods and support tools]. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Nieto-Licht, Cesar. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana [Systemic approach to human resources management processes]. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (74), 120-137. <https://doi.org/10.21158/01208160.n74.2013.740>
- Núñez-Rojas, Nemecio, & Díaz-Castillo, Doris. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas [Management skills profile in directors of educational institutions]. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 237-252. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Schütz, A. (1979). *El problema de la realidad social [The problem of social reality]*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Starr, Joshua. (2017). Leadership: Organizing for adaptive change management. *Phi Delta Kappan*, 98(8), 70–71. <https://doi.org/10.1177/0031721717708301>
- Vainauskienė, Vestina & Vaitkienė, Rimgailė. (2021). Enablers of Patient Knowledge Empowerment for Self-Management of Chronic Disease: An Integrative Review. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2247. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052247>
- van-Dorssen-Boog, Pauline., de Jong, Jeroen., Veld, Monique, & Van Vuuren, Tinka. (2020). Self-Leadership Among Healthcare Workers: A Mediator for the Effects of Job Autonomy on Work Engagement and Health. *Frontiers in psychology*, 11, 1420. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01420>
- Whittle, Andrea, Suhomlinova, Olga, & Mueller, Frank. (2010). Funnel of Interests: The Discursive Translation of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(1), 16–37. <https://doi.org/10.1177/0021886309357538>