

## VISIÓN DEL PENSAMIENTO EMERGENTE DESDE EL ACCIONAR GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

### VISION OF EMERGING THOUGHT FROM MANAGEMENT ACTIVITIES IN UNIVERSITY ORGANIZATIONS

Rossana Ysabel Aponte López

Magister en Investigación Educativa. Licenciada en Educación mención Lengua y Literatura. Universidad de Carabobo. Docente V MPPE. Docente Instructor Tiempo Convencional UNELLEZ Programa Académico Tinaquillo. E-mail: rossanaysabel@gmail.com.

Rafael Ramón Hernández

Doctor en Innovaciones Educativa UNEFA. Licenciado en Educación mención Idiomas Modernos. Universidad de Carabobo. Docente VI MPPE. Docente Instructor Medio Tiempo UNELLEZ Programa Académico Tinaquillo. E-mail: [rafaelher09@gmail.com](mailto:rafaelher09@gmail.com).

Recibido: 15/10/2022 Aprobado: 20/12/2022  
Correo Envío: rossanaysabel@gmail.com.

#### RESUMEN

El presente artículo científico atiende al propósito de la tesis doctoral en desarrollo que pretende generar una perspectiva teórica centrada en la visión del pensamiento emergente desde el accionar gerencial en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), en el Programa Académico Tinaquillo, estructurando, de esta manera, un estudio cualitativo con una metodología específica emergida desde los fundamentos epistemológico del método fenomenológico - hermenéutico, a fin de conocer y dilucidar las voces de tres (3) actores sociales del personal gerencial, así como, sus percepciones, ideas y creencias sobre el fenómeno tratado. Se escoge el método fenomenológico - hermenéutico, ya que el mismo, nos permitirá abordar y captar el medio donde se desenvuelven los actores protagonistas del estudio, en un contexto complejo, construido y divergente, en el cual la intersubjetividad está presente en todo su desarrollo. Como reflexiones previas se concluye con relevantes aportes que permiten avizorar que las ciencias administrativas y gerenciales deben contextualizar el discurso gerencial emergente para poder determinar cuan preparadas están para afrontar el reto de la sociedad del conocimiento, el impacto que genera en el mundo de las organizaciones, y consecuentemente, los cambios en los modelos gerenciales.

**Palabras clave:** pensamiento emergente, accionar gerencial, organizaciones universitarias.

#### ABSTRACT

This scientific article addresses the purpose of the doctoral thesis in development that aims to generate a theoretical perspective focused on the vision of emerging thought from managerial action at the Ezequiel Zamora National Experimental University of the Western Plains (UNELLEZ), Tinaquillo Academic Program, structuring , in this way, a qualitative study with a specific method emerged from the epistemological foundations of the phenomenological - hermeneutic method, in order to know and elucidate the voices of three (3) social actors of the management personnel, as well as their perceptions, ideas and beliefs about the treated phenomenon. The phenomenological - hermeneutic method is chosen, since it will allow us to approach and capture the environment where the protagonists of the study operate, in a complex, constructed and divergent context, in which intersubjectivity is present throughout its development. As previous reflections, it is concluded with relevant contributions that

allow us to see that administrative and managerial sciences must contextualize the emerging managerial discourse in order to determine how prepared they are to face the challenge of the knowledge society, the impact it generates in the world of organizations, and consequently, changes in management models.

**Keywords:** emerging thinking, managerial action, university organizations.

## PLANO INTRODUCTORIO

El mundo de hoy se perfila con características muy diferentes al de otras épocas, que nos obliga a buscar respuestas diferentes, entre ellas podemos destacar que las organizaciones en la actualidad vienen a ser verdaderamente globales, donde el ritmo en la creación de conocimientos y la velocidad de aprendizaje son claves fundamentales para denotar su éxito. Es así como en el transcurso de la historia, las rupturas epistemológicas en la gerencia se han hecho denotar y por ende su hacer, su práctica discursiva, su intersubjetividad, su sistema de valores, sus creencias, su racionalidad, su modo de producir o generar conocimiento, emergiendo de esta manera una nueva gerencia que se viene observando en la realidad organizacional.

De este modo, la gerencia universitaria afronta la postmodernidad con múltiples realidades que precisan de un gerente flexible, innovador, holístico, creativo, transformador, abierto al cambio. En tal sentido, un gerente posmoderno es aquel que está abierto al cambio, delega funciones, no es burocrático, mantiene una comunicación efectiva con su personal, reconoce que el activo más valioso es su capital humano, que direcciona y planifica

para solventar los obstáculos académicos que ofuscan el bienestar institucional.

En relación con lo anterior, las instituciones universitarias están obligadas a considerar los retos y desafíos a los que se enfrentan, no deben creerse un ente aislado ni omnipotente, por lo que una organización en el siglo XXI deberá ajustar sus procesos, y para posicionarse en el entorno debe asumir una visión integral que le permitirá afrontar los nuevos escenarios donde el caos y la complejidad no están ausentes. Desde este contexto, se busca generar una perspectiva teórica centrada en la visión del pensamiento emergente desde el accionar gerencial en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), en el Programa Académico Tinaquillo, en medio de las profundas dificultades que impone el presente, signado por la globalización, los avances de la tecnología, la información y las permutaciones que estos elementos producen en el ámbito socio-económico y socio-cultural.

## SUSTENTACIÓN TEÓRICA

La revisión bibliográfica, nos permitió consultar algunos estudios relacionados con la investigación, los cuales representan elementos de sustentación teórica que sirven como un

aporte valioso y significativo para este trabajo en virtud que permiten reflejar algunos aspectos importantes y a su vez lo sitúan dentro de un conjunto de conocimientos necesarios para el desarrollo de un constructo teórico epistemológico del pensamiento gerencial emergente desde la praxis y cotidianidad del gerente universitario. En tal sentido, hemos tomado en cuenta estudios precedentes que han centrado nuestro interés en temas y concepciones afines a los de la investigación.

### **Estado del Arte del conocimiento en torno al fenómeno a conocer**

En cuanto al andar creativo nacional, sirvió de aporte la investigación de Marrero (2022) titulada: Episteme gerencial educativo en tiempo postmoderno desde la complejidad, que tiene como finalidad acercar de forma reflexiva el devenir de la educación como un proceso fundamental, que influye en el pertinente desarrollo del ser humano apoyado en el entorno tecnológico y social. Ello, debido a que se sobrepone el factor humanitario en una era que necesita dar ese paso hacia la posmodernidad sustentada en la Teoría del Pensamiento Complejo de Morin como creador de un nuevo saber mediador entre el viejo y nuevo sistema educativo.

Por tal motivo, se generó un aporte epistémico asociado a la educación venezolana en un proceso empírico y complejo como lo es la posmodernidad. En la actual dinámica social,

el ámbito gerencial apunta a la creación de vínculos educacionales para adaptarse a la respuesta social del sector educación. No es fácil el papel que debe afrontar el gerente educativo, pero su transcendencia depende de su manera de dirigir. En un siglo XXI donde las instituciones desarrollan procesos creadores que brindan un nuevo sistema de oportunidades para el fortalecimiento de la distinción analítica efectuada por el pensamiento complejo en la educación, para el resurgimiento del conocimiento globalizado que requiere de una actualización transdisciplinaria en la imperante posmodernidad.

Relacionando el anterior estudio con nuestro recorrido, creemos que realmente en las organizaciones es imperante que los gerentes despierten a la nueva realidad, que se formen, estudien nuevas teorías y se abran a las posibilidades de postulados emergentes posmodernos que es lo que permitirá solventar los problemas y alcanzar la tan anhelada excelencia educativa, que Morin nos perfila de forma grandiosa con la teoría del pensamiento complejo. Sin duda, es la mejor forma de percibir la impetuosa manera humanista de trabajar en el área gerencial en la actualidad y el rol que debe ejercer el gerente del siglo XXI dentro de una realidad compleja y cambiante.

De forma subsiguiente continuando nuestra indagación, presentamos el trabajo de Caira, Lescher y Sánchez (2021) titulado: Significado

de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral, que describe el significado de la gerencia universitaria pública venezolana desde la perspectiva de sus autoridades rectorales y está enmarcado en el paradigma interpretativo, siguiendo los pasos del enfoque cualitativo, el método hermenéutico y el análisis de contenido como técnica de trabajo. Para obtener la información requerida se tomaron algunos referentes teóricos y se ubicaron documentos institucionales de acceso público relacionados directamente con siete representantes de las universidades autónomas nacionales, quienes conformaron las unidades de análisis consideradas.

El proceso conllevó al hallazgo de las categorías accionar, confluencia, funciones y misión, basando la fiabilidad del estudio en una triangulación de datos y de teoría. La reflexión final revela que, a pesar de su complicada situación actual, las organizaciones seleccionadas cuentan con una gerencia capacitada para enfrentar los retos del milenio, entre las cuales figuran su permanencia, sustentabilidad e inserción en los procesos de globalización e internacionalización bajo una directriz transformadora. En este sentido, la investigación antes citada, constituye un soporte pertinente para comparar varias perspectivas del requerimiento gerencial de estas organizaciones que apunta hacia un estilo de liderazgo capaz de asumir riesgos, una gestión de avanzada, generadora de cambios,

cuyo accionar posibilite revertir su vivencia actual y lograr la transformación de las universidades autónomas venezolanas en concordancia con las exigencias de su entorno y su necesidad de trascender como instituciones de formación, investigación, extensión y cumplimiento de su responsabilidad ante la sociedad, de modo que sirve de apoyo para cumplir con el propósito trazado en este estudio.

Con el objeto de cerrar las evidencias nacionales, consideramos el trabajo de Verenzuela, Salas y Sayago (2021), titulado: Hermeneusis de la gerencia universitaria venezolana desde el enfoque del paradigma emergente, que tuvo como propósitos develar las significaciones atribuidas a la gerencia de la Universidad de Carabobo así como comprender e interpretar los constructos emergidos con fundamento en el estado del arte y el referencial teórico. El estudio se enmarcó en el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo; la episteme se construyó a partir del vivencialismo experiencial. Metodológicamente, se utilizó la fenomenología hermenéutica; se seleccionaron intencionalmente cinco gerentes universitarios, como técnica de recogida de información se empleó la entrevista en profundidad administrada bajo modalidad virtual sincrónica entre abril y mayo del 2020. Se siguió el protocolo de delimitación de unidades categoriales y subcategoriales para fundamentar el análisis de los testimonios, sistematizados a

través de matrices axiales de codificación abierta, selectiva y cromática.

Se develó que, ante la intermitencia prolongada de la autonomía deliberante, la gerencia universitaria ha instaurado un modelo de gestión similar al de gobernanza nacional, introduciendo flagelos que mancillan la cultura y trastornan los fines institucionales; haciéndose de las fuentes del poder jerárquico para sopesar su escaso liderazgo. La diáspora, el déficit presupuestario, la insuficiencia salarial, la profunda crisis nacional y el esquema de gestión autoritario, se convierten en aspectos que impiden trascender a un modelo de universidad competitivo e idóneo que contribuya al desarrollo de la región. El estudio anterior es pertinente para nuestra investigación, en atención a que pone en evidencia que la misma aborda la demanda de una adaptación de la organización que requiere nuevas visiones e interpretaciones que les procuren aprehender y adaptarse a un proceso de cambio que ha ido avanzando hacia la construcción de nuevas sociedades, considerando en el análisis el rol gerencial que impulse reflexiones profundas con el propósito de construir respuestas a las interrogantes que emergen alrededor de los nuevos esquemas de pensamiento.

### **Referente Teórico Orientador del Estudio**

#### **Teoría de la complejidad**

Los fenómenos del mundo son complejos. En ellos convergen multitud de elementos, múltiples y variadas interacciones en procesos en los que el dinamismo es constante. En tal sentido, todos estos fenómenos presentes en el mundo actual reclaman la construcción colectiva de nuevas formas de sentir, valorar, pensar y actuar en los individuos y en las colectividades que posibiliten a toda la ciudadanía del planeta, alcanzar una vida digna en un entorno sustentable y sostenible.

De allí que, en concordancia con lo anterior, para ahondar en el sentido complejo de la gerencia educativa, es necesario abordar un enfoque transdisciplinar planteado como guía en la corriente del pensamiento de Morín (2003: 16), cuyo discurso, gira en torno a los principios de reducción y disyunción que han imperado en las ciencias, incluidas las humanas, y que han impedido pensar lo humano en toda su dimensión. En compensación, propone un conocimiento que llama complejo, el cual concibe como una “integración reflexiva de los diversos saberes que conciernen al ser humano”, con la intención de unirlos, articularlos e interpretarlos.

Se asume entonces, según Morín (1982), que una ciencia se desarrolla cuando busca su complejización; esto es, cuando se analiza desde las relaciones internas y externas, o sea,

en función de sus posibilidades de relación con el todo y sus partes, y, contrariamente, se estanca, cuando se simplifica, es decir, cuando se reduce al fraccionamiento cada una de sus partes y se desconoce la relación con el todo y con otras ciencias. Enfatiza que la complejidad es la base de toda realidad viviente, siendo fundamental para su comprensión la idea de auto-organización, entendida como el espacio donde se conjugan las acciones, las interacciones y los fenómenos aleatorios indeterminables, que pudieran carecer de explicaciones racionales en un momento determinado. Agrega, que con el reconocimiento de la complejidad, también se reconoce la imposibilidad de la totalidad y de un pensamiento completo, asumiéndose el conocimiento como una traducción y una reconstrucción, y al sujeto como coproductor del objeto. Las expresiones anteriores nos permitieron considerar que el nexo entre postmodernidad y organización se muestra muy fecundo en la exploración de posibilidades, en la búsqueda de salidas a las crisis, en el esfuerzo compartido por repensar los equipajes teóricos heredados. En tal sentido, la propuesta de la complejidad como telón de fondo de los enfoques gerenciales postmodernos sobre los procesos organizacionales es sólo una muestra de las enormes potencialidades que se abren en medio del colapso de los viejos paradigmas.

Por lo tanto, adoptar el paradigma de la complejidad dentro de los procesos de

transformación de la gerencia universitaria implica el abandono de las viejas prácticas de pensar y de actuar apegados a un pensamiento único, para adoptar la creación de nuevos instrumentos, de nuevos saberes, de nuevos espacios. Es asumir con plenitud un componente sustantivo de un nuevo modo de pensar, haciendo uso de nociones, conceptos y categorías, en el ámbito de las estrategias metódicas y metodológicas, en la esfera de una nueva concepción de la formación, es decir, adoptar una nueva concepción de una idea de universidad postmoderna, enmarcada en el cambio que se vive.

Esta situación, demanda de las instituciones universitarias nuevas formas organizativas que permitan gerenciar este nuevo escenario y enfrentar la complejidad para la cual se requiere de estructuras organizativas horizontales, flexibles y transdisciplinarias que conduzcan de manera dinámica y participativa a una comunidad de actores de diversa índole, como lo es la universidad, a dar respuestas pertinentes y oportunas a su entorno interno y externo. Ante este escenario es de vital importancia el papel que debería desempeñar la universidad para lograr que las sociedades tradicionales avancen hacia la conformación, por un lado, de la sociedad de la información, y por otro hacia la sociedad del conocimiento.

Sobre la base de las reflexiones anteriores, para que nuestra universidad se inserte favorablemente en nuestra sociedad y en el

panorama mundial en donde predomina la economía de mercados abiertos, debe configurarse un mejoramiento sustancial en su competitividad. Todo esto implica conocimiento, tecnología, manejo de información, destreza e innovación; representa elevar la calidad, pertinencia y equidad de sus procesos educativos y científico-tecnológicos y la formación del talento humano con alto nivel.

### SUSTENTO METODOLÓGICO

Esta investigación se sustentó en un andamiaje metodológico inscrito en el enfoque cualitativo, lo cual permitió la interpretación y comprensión profunda de las cualidades y los procesos de interretroacciones que consolidan a los fenómenos sociales. Para el desarrollo sistemático de la investigación se abordaron los fundamentos del método fenomenológico y hermenéutico, por cuanto este me permitió estudiar y comprender las vivencialidades desde la psiquis- acción de los actores sociales involucrados en el proceso investigativo, de ese modo, la interpretación de tales significados se teorizará en función del fenómeno de estudio. Además de la orientación interpretativista y del enfoque cualitativo que orientó este estudio, asumimos las características y particularidades de la triada paradigmática como son: la ontológica, la epistemológica y metodológica. En ese sentido, para la concepción ontológica, referida a la naturaleza para asumir la realidad social, me apropié en la propuesta de Heidegger

(1953). Refiriéndonos ahora a la concepción epistemológica, nos fundamentamos en la perspectiva teórica del construccionismo social para la comprensión del significado de la acción humana, vinculada con el método fenomenológico-hermenéutico que me permitió el acercamiento al significado e interpretación intersubjetiva. En relación a la concepción metodológica, la investigación fue abordada desde el punto de vista fenomenológico y hermenéutico. A continuación la figura 1 representa gráficamente la orientación ontológica, epistemológica y metodológica del estudio.

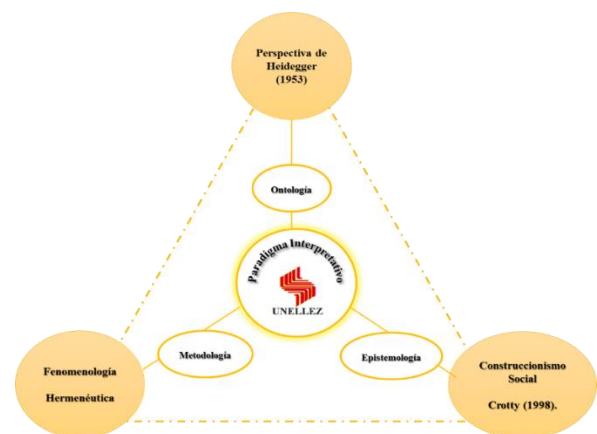


Figura 1. Fundamentación Ontológica, Epistémica y Metodológica de la Investigación.

En los estudios cualitativos, los informantes clave se seleccionan de manera intencional, ya que los participantes deben poseer características relacionadas con las motivaciones del investigador. Los informantes clave de acuerdo con Rodríguez, Gil y García, (1996), facilitan información relevante para comprender el significado y las actuaciones

desarrolladas en determinados contextos En ese sentido, la escogencia de los informantes clave para esta investigación se realizó intencionalmente, considerando los siguientes juicios: (a) ser docente ordinario de la UNELLEZ- Programa Académico Tinaquillo con una antigüedad igual o mayor a dos años, (b) ejercer funciones de gestión universitaria con una antigüedad igual o mayor a un año en cualquiera de las jefaturas de Programa, Jefaturas de unidades o jefatura de subprogramas y (c) ocupar el cargo de mayor nivel jerárquico de la jefatura.

Con ello se garantizó que la información suministrada por ellos, me permitiera tener mayor ventaja y precisión a los fines que persigue esta investigación. En virtud de lo expuesto, seleccioné tres docentes inmersos en el quehacer como gerentes universitarios. Cada uno de ellos con características significativas para ser convertidos en informantes claves. Bajo esta perspectiva, considerando la riqueza y significación del aspecto dialógico en la interacción con los informantes clave, al igual de la influencia que ejerce el diálogo y la reflexión consideré la aplicación de la entrevista semiestructurada, que supone la formulación de preguntas, sencillas, claras y orientadas por los propósitos de la investigación.

## **TRANSICIONES FENOMÉNICAS DE LOS HALLAZGOS**

A partir de la triangulación surgieron siete (7) categorías: a) Visión compleja, b) características del gerente, c) pensamiento gerencial emergente, d) actuar del gerente, e) filosofía de gestión, f) competencias profesionales desde la complejidad y g) gerencia con criterio propio.

Los discursos analizados de los informantes, nos permitieron deducir que las prácticas gerenciales postmodernas presentan retos e incertidumbre que pudieran vulnerar la eficiencia. En ese particular, Etkin (2009.) expresa que, es importante romper los límites que puedan atentar contra la organización, se debe superar las barreras, el autor también señala que deben existir acciones y condiciones creativas, como flexibilidad en las relaciones laborales y la disposición de cambiar los esquemas mentales.

De manera retórica, en los relatos se destacan las características del gerente, bajo una visión compleja y transformadora; más allá de la eficiencia pedagógica- administrativa, puesto que se ha de considerar los mecanismos que generen acciones para enfrentar exitosamente los retos transcomplejos asociados con una constante autopoiesis para la transformación de la gestión y los efectos positivos en este contexto. Visto de esa forma, el desafío radica en el papel de la gerencia postmoderna, su gerente debe liderar y convertirse en lo que



refiere Drucker (2002), un líder del cambio, para así ver el camino como una oportunidad. “Un líder del cambio busca el cambio”.

Como se puede apreciar la emergencia de las visiones cambiantes hace necesario que los gerentes se preparen para las transformaciones organizacionales, basándose en la autoformación que explora nuevos conocimientos e indaga en operaciones flexibles en beneficio de la actividad gerencial de la organización. Desde ese panorama, podemos señalar tal como expresa Zavarce, Briceño y Chacín (2018), que el pensamiento gerencial emergente “es un cambio por cuanto esta explica y direcciona las condiciones y supuestos que traen consigo retos y oportunidades al gerente en las organizaciones” (p.31).

Con respecto al discurso y actuar gerencial, los relatores afirman que debe enfocarse en los objetivos a alcanzar, dispuesto a adaptarse a los cambios e incertidumbres diarias, presentando y alimentando un actuar proactivo, ético, humilde. Ante esos esfuerzos, es notoria la correspondencia que posee con la teoría del accionar gerencial en las organizaciones postmodernas. Al contrastar lo anterior pude evidenciar que en gran proporción la gestión de los gerentes sujetos de estudio engloba aspectos apegados al pensamiento gerencial emergente.

## ARGUMENTOS CONCLUSIVOS

## REFLEXIVOS

Los argumentos conclusivos que se esgrimen en este apartado constituyen un cierre temporal del estudio realizado, más no un cierre de la realidad fenoménica abordada. En tal sentido, la investigación permite al gerente universitario aproximarse a distintas realidades de una nueva manera de gerenciar las organizaciones en general, dando salida a estructuras más flexibles y abiertas, a la incorporación de nuevas tendencias e innovaciones que favorezcan el desarrollo integral, estratégico y sistémico de las mismas, por lo cual se amerita del reforzamiento del conocimiento dentro de la cultura organizacional y por consiguiente del talento humano.

A manera de reflexión, se hace necesario mirar la actuación del gerente universitario, comenzado por sumergirlo en una reforma del pensamiento gerencial emergente, el cual mediante sus métodos particulares, como modos de conocer, trasciende los límites disciplinarios del conocimiento, para abrirse paso sobre lo transcultural en forma transversal y compleja a través de la imaginación creadora del ser humano, quien a su vez, construye y reconstruye dialécticamente el conocimiento en el marco de un desafío permanente. En este sentido, será necesario que la gerencia oriente su accionar hacia la generación de los cambios

que permitan alcanzar la verdadera transformación de la UNELLEZ Programa Académico Tinaquillo, apoyándose para ello en valores éticos, morales, habilidades, destrezas, compromiso, sentido de pertinencia, trabajo en equipo, estrategias de motivación y conocimiento de la realidad académica - administrativa para lograr el soporte necesario para emprender esta tarea ardua y duradera, dado que se encontrará con barreras que pueden obstaculizar la eficiencia del trabajo gerencial y el advenimiento y fortalecimiento de la universidad que todos aspiramos para el Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

## REFERENCIAS

- Barrera, M. 2005. Modelos epistémicos en educación y en investigación. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Caira-Tovar, N. M., Lescher-Soto, I. S., y Sánchez-Morles, J. G. 2021. Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26 (Número Especial 5), 32-50. Disponible en <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.3>.
- Drucker, P. 2002. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá: Editorial Norma.
- Etkin, J. 2009. Gestión de la complejidad en las organizaciones. Argentina. Editorial Granica.
- González, R. 2001. Investigación cualitativa y subjetividad. España: McGraw- Hill.
- Heidegger, M. 1953. Ser y tiempo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Jodelet, D. [comp.] 2001. As representações sociais. Rio de Janeiro, Brasil: Universidade do Estado do Río de Janeiro.
- Marrero, J. 2022. Episteme gerencial educativo en tiempo postmoderno desde la complejidad. *Apuntes de Economía y Sociedad*, UNAN - León, Volumen N.º 3 (enero-junio 2022). pp. 37-45. DOI: <https://doi.org/10.5377/aes.v3i1.14288>. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN-León).
- Martínez, M., 2009. Nuevos Paradigmas en la investigación. Primera Edición. Editorial Alfa. Caracas, Venezuela.
- Morín, E. 2003. Epistemología de la complejidad. Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Pp. 421-446. Buenos Aires: Paidós.
- Morín, E. 1982. Para salir del siglo XX. Barcelona, España: Editorial Kairos.
- Rodríguez, G., Gil J. y García E. 1996. Metodología de la Investigación Cualitativa. (2da. Ed.). Málaga-España: Aljibe.
- Verenzuela, D., Salas, A., y Sayago, N. 2021. Hermeneusis de la gerencia universitaria venezolana desde el enfoque del paradigma emergente. *Uniandes Episteme*, 8(4), 507-521.
- Zavarce, C., Briceño, M. y Chacín, M. 2008. Descriptores del pensamiento gerencial emergente. En: *Revista Visión Gerencial*. Mérida. Universidad de los Andes. Enero-Junio 2009. Año 8. N° 1. pp. 187-201. Disponible: <http://132.248.9.34/hevila/Visiongerencial/2009/vol8/no1/14.pdf> [Consulta: 2021, Octubre 06].