

ESPIRITUALIDAD E INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES. CASO: UNELLEZ

***(SPIRITUALITY AND ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE IN THE UNIVERSITIES. CASE:
UNELLEZ)***

Daniel Enrique Tovar Jiménez

Licenciado en Administración (UNELLEZ). Magister Scientiarum en Gerencia Pública (UNELLEZ). Investigador del Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Pre-candidato a Doctor en Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Coordinador Administrativo (UNELLEZ).

Correo Electrónico: tovardaniel45@gmail.com – danieltovar@unellez.edu.ve

Autor de correspondencia: Daniel Enrique Tovar Jiménez. E-mail: tovardaniel45@gmail.com

Recibido: 19/04/2020 **Admitido:** 02/06/2020

RESUMEN

La dualidad entre la ciencia y religión se extrapola a muchas tendencias y disciplinas, destacándose la que ocurre entre la disciplina administrativa-gerencial y la espiritualidad, vista más allá de las creencias religiosas. El presente artículo tiene como propósito reflexionar sobre la necesidad de fomentar en las universidades venezolanas un estilo gerencial basado en el Ser, y saber SER gerente haciendo gerencia, mediante un proceso reflexivo que permita el camino a la transformación de un gerente que transite hacia nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia con sentido humano, inteligente y espiritual. Metodológicamente, el artículo es producto de una investigación cualitativa, bajo un enfoque hermenéutico, con un diseño bibliográfico documental, con autores relevantes que soportaron teóricamente la investigación. A manera de conclusión, los elementos de la concepción de espiritualidad en el mundo de las organizaciones, son fundamentales para el desarrollo de todo individuo independientemente de su religión, ya que la espiritualidad es la fuente esencial y proveedora de significado y propósito en nuestras vidas, por tal motivo se puede aplicar en las organizaciones, proporcionando charlas sobre el tema y promoviendo así los valores espirituales que lleven a una convivencia sana en el ambiente de trabajo.

Palabras Claves: Organización Inteligente, Espiritualidad Organizacional y Universidad.

ABSTRACT

The duality between science and religion is extrapolated to many trends and disciplines, highlighting the one that occurs between administrative-managerial discipline and spirituality, seen beyond religious beliefs. The purpose of this article is to reflect on the need to promote in the Venezuelan universities a managerial style based on Being, and to know how to BE a manager doing management, through a reflective process that allows the way to the transformation of a manager who transits into new ways of being, knowing, conceiving and practicing management with a human, intelligent and spiritual sense. Methodologically, the article is the product of qualitative research, under a hermeneutical approach, with a documentary bibliographic design, with relevant authors who theoretically supported the research. By way of conclusion, the elements of the conception of spirituality in the world of organizations are fundamental for the development of every individual regardless of their religion, since spirituality is the essential source and provider of meaning and purpose in our lives, for this reason it can be applied in organizations, providing talks on the subject and thus promoting spiritual values that lead to healthy coexistence in the work environment.

Key Words: Intelligent Organization, Organizational Spirituality and University.

INTRODUCCIÓN

La metamorfosis que ha vivido nuestra humanidad en los últimos años ha sido rápida. El desarrollo de la tecnología, el incremento de la esperanza de vida y la habilidad de la comunicación, entre otros factores, han cambiado también la forma en que se construyen las relaciones entre las personas. Las relaciones producto de las organizaciones sistémicas y formales, se han transformado en tal disposición, que es lugar común hablar de organizaciones que aprenden, como una forma de resaltar la relación existente entre el éxito organizacional y el aprendizaje compartido de sus miembros.

Las Instituciones de Educación Universitaria en general, y la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” - UNELLEZ en particular, visiblemente que son organizaciones en las que interactúan individuos que asumen múltiples roles, pero donde no puede prevalecer sólo el aspecto de capacidad técnica de sus miembros o innovación tecnológica, puesto que deben conjugarse otros factores para que la Universidad permanezca en constante aprendizaje y crecimiento.

Desde esta perspectiva, las universidades a lo largo del tiempo, han tenido que ir adaptando y acomodando todos sus elementos a los cambios constantes del ambiente donde han

funcionado, esto ha generado distintas formas de dirigir y por ende distintos pensamientos de concebir al talento humano, recurso imprescindible y fundamental para funcionar y desarrollarse, lo que es verificable por la cantidad de teorías sobre la motivación y concepción del trabajador a través del tiempo. En este sentido, surge la necesidad de adecuar a esta investigación que las universidades han tenido que evolucionar de acuerdo a todas esas tendencias para poder subsistir y desarrollarse.

Por lo anterior, las Universidades no han escapado de lo expuesto y por lo tanto también han sentido la atribución del medio externo, que las implica a dirigir sus voluntades hacia una nueva forma de concebir el proceso de enseñanza – aprendizaje y a cambiar estructuras tradicionales por nuevas formas, especialmente que estén preparadas para afrontar la incertidumbre ante la era de la información, la globalización, las tecnologías y la Psicobioenergía del ser humano como ente organizacional.

Al respecto, Lanz (2001) plantea que los nuevos enfoques sobre los procesos organizacionales se sitúan expresamente por encima de la lógica epistémica de las disciplinas. Esta óptica trastoca los fundamentos del viejo modo de pensar de la organización.

Desde esta configuración, la gerencia en las universidades del nuevo milenio deben centrarse en una cohesión de proposiciones entre las

cuales destacan la identidad y cultura nacional, el reconocimiento de la alteridad humana, la ciudadanía universal, el conocimiento conjugado, transdisciplinario y holístico.

Resumidamente, las instituciones de educación universitaria son espacios ininteligibles, multidimensionales y complejos que tienen la responsabilidad de concertar a los requerimientos que demanda la sociedad actual. Ante este reto de la gerencia emergente, las universidades requieren redimensionar los procesos de su misión para dar respuestas al entorno. Por lo antes expuesto, se puede decir que la nueva gerencia o el nuevo gerente deben ser emocionalmente ecológico y espiritualmente inteligente en las organizaciones y su entorno, debido a que el concepto de ecología emocional hace una afinidad entre la ecología y el mundo afectivo, ya que permite gestionar nuestros sentimientos, canalizando la energía para construir una vida feliz y sostenible de forma creativa o única. De esta manera, Nieves y León (2018) expresan que las Universidades inteligentes, o universidades que aprenden, “es una expresión que denota antropomorfismo puesto que se le atribuyen características y cualidades humanas, en este caso se trata de una forma de personificación justificada pues ha quedado claro en la literatura”, según lo citado por Argyris (1999); Argyris (2001); Argyris y Schon (1978); Belamaric (2008); Bolívar (2000); Dalkir (2013); Dunham y Burt (2014);

Senge (1992); Unesco (2014), que solo a través de los integrantes de las organizaciones es posible este fenómeno.

Por supuesto, hay una gran variedad de elementos que favorecen que una universidad aprenda, por lo cual esta investigación se enfoca a reconocer la función e importancia de los activos de conocimiento en el proceso de aprendizaje organizacional, puesto que lo que conoce un individuo estará conectado de alguna forma con los restantes integrantes de la universidad. Por esta razón, la universidad no solo se necesita tener individuos con alto conocimiento, sino también potenciar estructuras y mecanismos que favorezcan realizar de manera efectiva procesos relacionados con la gestión efectiva de la información y el conocimiento. De esta manera la toma de decisiones formará parte de un sistema holístico que potenciará las capacidades intangibles de una universidad consciente de su conexión social.

Por otro lado, Gardner (1983) describe que la inteligencia humana ha sido objeto de amplio debate por parte de la comunidad científica, la cual ha aportado varias formas de categorización y definiciones de este constructo. Mientras que la teoría clásica de la inteligencia, citada por Riggio (2002) defiende la existencia de una inteligencia unitaria (para la cual Binet (1976) diseñó una herramienta de medición, el cociente intelectual, que sigue siendo hoy en día ampliamente utilizada),

teorías más recientes, sin embargo, y con un creciente apoyo entre los autores científicos, hablan de la existencia de varias inteligencias. (p. 10).

Dentro de estas múltiples inteligencias, está la inteligencia espiritual en donde Wolman (2008) defendía “la capacidad humana para hacer preguntas sobre el significado de la vida” como una de las capacidades necesarias para el desarrollo de la inteligencia espiritual. (p. 10).

Esta investigación se planteó como objetivo estudiar los componentes teóricos de las organizaciones inteligentes y espirituales y su aproximación a la UNELLEZ. Para ello se realizó una investigación de tipo documental y se utilizó la técnica del análisis crítico, para plantear las posturas sobre la universidad, las organizaciones inteligentes y su espiritualidad. Una de las conclusiones más importantes se relaciona con la necesidad de la UNELLEZ de establecer su rol de líder intelectual de la sociedad, propiciando una filosofía de gerencia que apunte a que cualquier cultura espiritual emerja de los individuos que conforman dicha cultura, aprovechando su capital intelectual y dando rienda suelta a la generación de nuevos conocimientos que estén al servicio de la sociedad global.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La autopista hacia la organización inteligente

La UNELLEZ, como organización sustentable y sostenible, puede iniciar su

circulación hacia un enfoque de aprendizaje organizacional permanente, independientemente del área con que se inicie, pues ello trascenderá en toda la organización y generará entropía en el sistema, la cual propagará a favorecer los cambios que permitirán su reajuste de manera perdurable.

Una organización, incluyendo la universitaria, puede conceptualizarse como un conjunto de individuos que interactúan en el logro de un objetivo. Individuo y organización son conceptos aplicados, que se retroalimentan continuamente a través de un entorno participativo y bidireccional. Para Uriz (1994) “los intercambios son bidireccionales y el ser vivo no sólo toma elementos del entorno, sino que también le aporta algo, lo transforma con su actividad” (p. 4).

Ahora bien, hoy día descubrimos que la sociedad es un andamiaje de organizaciones que, de alguna manera, han respondido a la necesidad del ser humano no sólo de subsistencia sino de existencia. Estudiosos del fenómeno organizativo en la especie humana, como Uriz (ob. cit.) han determinado, entre otras, cuatro razones evidentes del éxito de la organización: es un cosmos ordenado, define el “nosotros”, conduce las energías y posibilita la consecución de los logros personales.

Es por ello, que algunos individuos de una organización (familiar, sistémica o institucional) se articulen más que otros, responde en gran medida a un conjunto

intelecto-afectivo más que a exigencias de alguna autoridad. De allí, que las organizaciones se convierten en el lugar apropiado para identificar el sentido y la necesidad de pertinencia de los seres humanos.

Organizaciones Inteligentes; ¿Un Nuevo Arquetipo de las Universidades?

Actualmente todas las organizaciones incluyendo a las Universidades, están viviendo etapas de transformaciones en su entorno y por ser ellas sistemas abiertos están constantemente sacudidas por las vertiginosas transiciones que se generan a su alrededor. Es por esto, que las organizaciones para poder sobrevivir deben buscar la transformación interna, buscando convertir sus debilidades en fortalezas para poder aprovechar las oportunidades del ambiente externo y minimizar las amenazas que se les presente.

Señalan León y Otros (2003) que la Organización Inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo. (p. 82).

Por tal motivo, lo que una universidad posee como conocimiento organizacional es gracias a lo que saben sus integrantes, en correspondencia, lo que los integrantes conocen

o aprenden está en gran relación con lo que saben otros integrantes o lo que han logrado explicitar; la universidad aprende con la intervención de todos sus integrantes, es un fenómeno social de intercambio espontáneo o programado.

Universidades inteligentes son universidades que aprenden

Para ello, Marina (2004), describe que una ‘organización inteligente’ es la que crea un entorno, en el que las inteligencias particulares se desarrollen con eficacia y brillantez. “Lo consiguen por el modo de estar organizadas, por los hábitos de colaboración que establecen, por el clima estimulante, por el atractivo de un proyecto”. (p. 261). Por consiguiente, las universidades son organizaciones socialmente vivas y en constante ajuste. Al potenciar su visión hacia ser organizaciones inteligentes reconocen y realizan procesos de gestión de conocimiento al mismo nivel que los procesos de gestión de información y gestión documental.

De esta manera, el investigador de este estudio refiere que una universidad inteligente es una organización que profundiza en ideas y que estas no están confinadas a un determinado departamento o proyecto, sino que es un modo de vida donde cada integrante (interno) o stakeholders (clientes, colaboradores, proveedores, comunidad, gobierno) se considera y actúa como un aportador de conocimiento, logrando establecer innovaciones

en las ofertas, productos y servicios educativos, en aras de formar un capital social, integrado por personas, con una alta capacidad de responder ante un ambiente cada vez más complejo y práctico.

Inteligencia Espiritual Organizacional

Es importante destacar, que Zohar (1997) citado por Ferreira (2014) acuñó el término "inteligencia espiritual" en su libro *ReWiring the Corporate Brain*, donde plantea la necesidad de un recableado del cerebro corporativo a fin de que las configuraciones organizativas, al igual que la estructura física y biológica del cerebro humano, operen desde los tres, individualmente distintos pero estrechamente sistemas interrelacionados, "mental, emocional y espiritual". (p. 198).

No obstante, es conveniente notar que las definiciones de inteligencia espiritual se basan en el concepto de la espiritualidad como un sistema distinto de la religiosidad. La Inteligencia Espiritual puede definirse como la capacidad para aplicar y encarnar recursos espirituales y cualidades, para mejorar el funcionamiento diario y el bienestar tanto propio como institucional.

Este nuevo ambiente organizacional propicia el reflexionar en las empresas, sobre todo en sus gerentes, hacia la forma de afrontar nuevas y más complejas situaciones, en donde se entrelazan problemas técnicos, coyunturales y humanos. Pareciera que esto se lograría si la organización fuese inteligente, es decir, en

cuanto desaprende, aprende y progresa en su forma de crear, capturar, transferir y movilizar activamente el conocimiento; en el cultivo de nuevos patrones de pensamiento para que la aspiración colectiva quede en libertad y los integrantes de la organización continuamente aprenden a aprender en conjunto.

En consonancia con la espiritualidad en las organizaciones, quien fuera un reconocido líder en gerencia, Covey (2005) citado por Caraballo (2016), planteó incorporar en éstas, el paradigma de la persona completa, el cual se fundamenta en el desarrollo equilibrado de cuatro inteligencias o capacidades; éstas son: la Inteligencia Física (cuerpo), la Inteligencia Mental (mente), la Inteligencia Emocional (corazón) y finalmente, la Inteligencia Espiritual (espíritu). (p. 12).

Para el investigador del tema de estudio, la universidad experimentada, es una institución administrada y gerenciada por individuos, que puede crecer, plena y armónicamente, desde las cuatro dimensiones del paradigma de la persona completa, contribuyendo universalmente con la primera aproximación de un constructo epistémico de la gerencia académica universitaria, que plasme y garantice la contribución universal de esta realidad.

Para tales efectos, la Inteligencia Espiritual (IES) se está estableciendo cada vez más, en la investigación científica y en el debate filosófico/psicológico. La IES es la más importante de todas las inteligencias porque se

convierte en una fuente de orientación para las otras tres. La IES representa nuestra voluntad de sentido y de conexión con el infinito... La

En referencia a este estudio, el investigador propone un nuevo modelo holista de la inteligencia espiritual en la UNELLEZ, según

Figura 1. Zonas de las Inteligencias Múltiples.



Fuente: Gardner (1995).

clave para mantener una elevada autoridad moral es seguir continuamente, unos principios de “verdadero norte”.

Potencialmente, el siguiente apartado contempla los cimientos legales que permiten fundamentar la Universidad como una comunidad de intereses espirituales, según la Ley de Universidades (1970), publicada en Gaceta Oficial No. 1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970. Por tal razón, establece el Artículo 1 de la referida Ley que “La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre”. (Subrayado del investigador).

la concepción de Gardner (1995), que a continuación se visualiza en la figura 1.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para efectos del presente artículo; se basa en una investigación orientada a proponer un constructo fundamentado en las teorías que sustentan la espiritualidad e inteligencia organizacional en las universidades como búsqueda y mantenimiento de la salud organizacional con rostro humano. Metodológicamente, el artículo es producto de una investigación cualitativa como lo describe Hernández y Otros (2010); con una perspectiva de paradigma interpretativo según Ruiz (2012), bajo un enfoque hermenéutico con un diseño

bibliográfico documental, con autores relevantes. Se utilizó el análisis del discurso como técnica de investigación en las ciencias sociales, tal como lo plantea Sayago (2014). El análisis interno del caso proporcionó una comprensión interna del fenómeno estudiado, lo que precisa a una cierta mirada crítica para distinguir los datos que van a constituir la fuente principal de la aproximación teórica o el constructo epistemológico de la investigación, a través de la teoría fundamentada.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE

RESULTADOS

De acuerdo a Mitroff y Otros (1999) y Mitroff (2003), la espiritualidad tiene los siguientes elementos clave: no es formal, estructurada u organizada; está por encima de denominaciones religiosas; es ampliamente inclusiva, incluye/acepta a todo tipo de persona, no es proselitista; es universal, no tiene tiempo; es la fuente esencial y proveedora de significado y propósito en la vida; es el temor que se siente en la presencia de lo trascendental; lo sagrado en todo, lo cotidiano de cada día; el sentimiento profundo de la interconexión con todo; paz interna y calma; una fuente inagotable de fe y de poder de voluntad; y la finalidad esencial. (p. 6).

Al definir la espiritualidad cada individuo la define de acuerdo a sus experiencias de vida como un ser viviente. Es innegable que todos los seres humanos tienen un espíritu porque están vivos, eso los hace iguales en ese sentido

y los entrelaza. Cada cual trabaja con su espíritu de forma diferente. Ser espiritual implica ejercer un liderazgo empresarial con ética. Por tal motivo, toda acción que favorece la vida y la trascendencia del hombre, persigue su bienestar.

Así pues, el investigador de este estudio expresa que aquellas autoridades o gerentes universitarios que se distinguen primero que otros que sus decisiones tienen una relación causal, generarán oportunidades enormes para el desarrollo sostenible. Verán el progreso económico y la generación de riqueza desde una perspectiva diferente. El desarrollo espiritual penetrará en la organización y producirá resultados sobresalientes y sostenibles.

CONSIDERACIONES FINALES

En cuanto a los elementos de la concepción de espiritualidad en el mundo de las organizaciones, son fundamentales para el desarrollo de todo individuo independientemente de su religión, ya que la espiritualidad es la fuente esencial y proveedora de significado y propósito en nuestras vidas, por tal motivo se puede aplicar en las organizaciones, proporcionando charlas sobre el tema y promoviendo así los valores espirituales que lleven a una convivencia sana en el ambiente de trabajo.

Sin embargo, esas experiencias espirituales forman parte de la realidad y toda realidad es susceptible de ser estudiada científicamente.

Luego la espiritualidad y la inteligencia espiritual deben ser objeto de estudio de las ciencias no solo las clásicas de siempre, sino de las ciencias empíricas por los múltiples beneficios aportados. Por ello, las universidades deben competir en el futuro, en el sentido de que los cambios que se producen en las organizaciones no son aislados, los mismos dependen de la influencia que ejerce el medio y que las hace que necesariamente tengan que adaptar sus estructuras y procesos para poder sobrevivir y mantenerse en los distintos mercados donde funcionan.

Por último, es necesario considerar a la espiritualidad como parte del bienestar de los gerentes universitarios, difundiendo aprendizajes significativos, madurez espiritual, que solo se logra manifestando y viviendo en relación íntima con Dios, vinculando con la rigurosidad que postula la visión académica. Desde esta perspectiva, la educación universitaria se tornará reflexiva y expresará los procesos de enseñanza y aprendizaje como un espacio para la recreación del saber espiritual articulado con el conocimiento académico; en un compartir de experiencias transdisciplinarias, con impacto profundo, constante, fluido y armónico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. México. F: Granica, S.A.

Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México Oxford University.

Argyris, C., y Schon, S. (1978). *Organizational Learning: A theory in Action Perspective*: Addison-Wesley.

Belamaric, R. (2008). *Organizaciones en aprendizaje y gestión del conocimiento*.

Binet, A. (1976). *The Mind and the Brain*, F. Legges, París.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesa y realidades*. Madrid La Muralla. España.

Caraballo, L. (2016). *Constructo Epistémico de la Gerencia Académica Universitaria Cívico-Castrense desde el Paradigma de la Persona Compleja*. Tesis Doctoral en Ciencias de la Ingeniería, Mención: Productividad. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Barquisimeto – Venezuela. [Documento en Línea]. En: <https://es.scribd.com/document/318990366/Trabajo-Doctoral-LeonardoCaraballo> [Consulta: marzo 20, 2020].

Covey, S. (2005). *El 8º Hábito*. España, Barcelona. Paidós Empresa.

Dalkir, K. (2013). *Organizational memory in institutions of higher education: A case study*. Knowledge Management, 12(1), 43-56.

Dunham, A., & Burt, C. (2014). *Understanding employee knowledge: The development of an organizational memory scale*. Learning Organization, 21(2), 126-145.

Ferreira, E. (2014). *Inteligencia espiritual en la organización del siglo XXI*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 10, núm. 29, septiembre-diciembre, 2014, pp. 194-200. Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. En: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70932556011.pdf> [Consulta: marzo 20, 2020].

Gardner, H. (1995). *Inteligencias Múltiples*. La teoría en la práctica. Barcelona: Paidós.

- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The theory of Multiple Intelligences*, Nueva York, Basic Books.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Lanz, R. (2001). *Diez tesis sobre cultura organizacional transcompleja*. En R. Lanz (comp.) *Organizaciones Transcomplejas* (pp. 161-173). Caracas: IMPOSMO-CONICIT.
- León, R.; Tejada, E.; Yataco, M. (2003). *Las Organizaciones Inteligentes*. Industrial Data, vol. 6, núm. 2, diciembre, 2003, pp. 82-87. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81660213.pdf> [Consulta: marzo 20, 2020].
- Marina, J. (2004). *Universidades inteligentes VS Universidades tontas*. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. VIII, núm. 14, enero-junio, 2004, pp. 260-265 Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México. <http://www.redalyc.org/pdf/141/14101410.pdf> [Consulta: marzo 20, 2020].
- Mitroff, I. (2003). *Do not Promote Religion under the Guise of Spirituality*. Organization, vol. 10, n° 2, pp. 375-382.
- Mitroff, I. y Denton, E. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America: a Hard Look at Spirituality, Religion and Values in the Workplace*, Jossey Pass, San Francisco.
- Nieves, Y. y León, M. (2018). *¿Universidades inteligentes? ¿Smart Universities?* Congreso Internacional de Información "INFO'2018", Información y Conocimiento: Desafío para el Desarrollo Sostenible. [Documento en línea]. En: <http://www.congreso-info.cu/index.php/info/info2018/paper/view/File/696/644> [Consulta: marzo 20, 2020].
- Riggio, R. (2002). *Multiple Intelligences and Leadership: an Overview*, en Riggio, Ronald E.; Murphy, Susan E. y Pirozzolo, Francis J. (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership*, Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 1-6.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.
- Sayago, S. (2014). *El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales*. Revista Cinta de Moebio. 2014; (49):1-10. [Documento en línea]. En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=101/10131417001> [Consulta: junio 04, 2020].
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Arg: Juna Granica S.A y Daniel Vergara Editor S.A.
- Unesco. (2014). *Toward Universal Learning. Implementing Assessment to Improve Learning*. Learning Metrics Task Force (pp. 80).
- Uriz, J. (1994). *La Subjetividad de la Organización*. Barcelona: Siglo XXI.
- Venezuela. (1970). *Ley de Universidades*. Publicada en Gaceta Oficial No. 1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970.
- Wolman, R. (2003). *Pensar con el alma: Cómo Evaluar y Desarrollar la Inteligencia Espiritual con el Método PsychoMatrix*. Barcelona: Obelisco.
- Zohar, D. (1997). *ReWiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations*. San Francisco. California, Berrett Koheler, Publisher.