

MODELO GERENCIAL PARA LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS DE LA UNELLEZ

(MANAGEMENT MODEL FOR THE MANAGEMENT OF THE UNELLEZ LIBRARY SERVICES SYSTEM)

Juan Carlos Pérez Vega

Docente Universidad Nacional Experimental de los Llanos occidentales Ezequiel Zamora.

juancarlospv08@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9396-8351>

Autor de correspondencia: Juan Carlos Pérez. Email: juancarlospv08@gmail.com

Recibido: 26/06/2023 **Admitido:** 20/11/2023

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo general proponer un Modelo Gerencial para la Dirección del Sistema de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, basado en el cuadro de mando integral por medio del cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis se utilizó la metodología cuantitativa, mientras que el tipo de investigación es de campo, la información se recoge directamente del objeto de estudio, el nivel es descriptivo y el diseño no experimental o ex post-facto. La investigación involucra procesos de índole humano cultural ya que la población del estudio lo conformaron los setenta y ocho (78) individuos que representan los directivos de DISISERBI. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con los diferentes modelos de gerencia con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de DISISERBI donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidades directivas. Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó que el modelo que más se ajusta la planificación estratégica llevada en DISSERBI está enmarcado en el Balance Scorecard o Cuadro de mando Integral considera que la comunicación, el aprendizaje continuo y el liderazgo son indicadores del logro de la Visión de la Dirección de DISISERBI.

Palabras clave: Modelos Gerenciales, Aprendizaje, Comunicación, Visión Compartida.

ABSTRACT

The general objective of this study is to propose a Management Model for the Management of the UNELLEZ Library Services System, based on the balanced scorecard through which it is pursued to make said institution a permanent learning organization. For the analysis, the quantitative methodology was used, while the type of research is field, the information is collected directly from the object of study, the level is descriptive and the design is non-experimental or ex post-facto. The research involves processes of a cultural human nature since the study population was made up of seventy-eight (78) individuals who represent the directors of DISISERBI. Following the selected method, a review of the bibliography and the background of studies related to the different management models were carried out in order to establish the set of meanings, theories and concepts that would support the research. Likewise, a field work was carried out that went through the content analysis of the formal documents of DISISERBI where the study was carried out and of the in-depth interviews carried out with the personnel with managerial responsibilities. From the analysis carried out, the objectives set were met and it was derived that the model that best fits the strategic planning carried out in DISSERBI is framed in the Balance Scorecard or Comprehensive Control Panel, considering that communication, continuous learning and leadership are indicators.

Keywords: Management Models, Learning, Communication, Shared Vision.

INTRODUCCIÓN

Desde que el hombre tuvo conciencia se origina el conocimiento, el cual viene dado desde el momento que los seres humanos se comienzan a preguntar el porqué de las cosas que lo rodean, siendo el primer indicio de desarrollo que les permitió adquirir las habilidades de transmitir información entre tribus, pueblos y naciones, posteriormente se ven en la necesidad de buscar medios donde resguardar todos los conocimientos que iban adquiriendo, es por ello que nacen las bibliotecas y los archivos, espacios creados con el fin de resguardar, conservar, almacenar, proteger, custodiar la información y poder realizar consultas de esa información al momento de requerirla.

En el contexto mundial, el fenómeno de la globalización ha generado que las organizaciones dedicadas a la documentación e información, como lo son las bibliotecas universitarias diseñen sistemas de información y que la dirección del mismo este basada en un Modelo Gerencial único que lo identifique en su totalidad, que planifique, gestione los recursos de las bibliotecas, presida el comité de bibliotecas, coordine las operaciones técnicas, administrativas, las de formación permanente del personal, entre otras.

Es por esto que la dirección de un sistema de servicios bibliotecarios está orientado a evolucionar y reestructurar las estrategias utilizadas desde principio del nacimiento de una

biblioteca, dando paso a nuevas formas de hacer llegar la información, estos cambios, han sido dinámicos e incrementales en lo referente al nivel de expectativa de las universidades del mundo, es aquí donde radica el éxito de estas instituciones, que tienen la capacidad de agregar valor a sus productos y servicios de información para satisfacer los requerimientos de los usuarios, siendo competitivas gerencialmente.

Arbeláez (2014, p.120) define la dirección de la siguiente manera: “Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”.

Es por ello que esta función de dirigir va íntimamente ligada con planeación, control, integración, organización, los cuales son roles que debe desempeñar todo director, unidas a las de ser líder, mediador, negociador, asignar funciones y toma de decisiones en un momento dado, sin embargo para que el gerente lleve a cabalidad todas las anteriores habilidades mencionadas, el director de un sistema de información debe poseer una competencias que vienen dadas y mejoradas por la experiencia, la práctica y la capacitación constante para convertirse en un facilitador del proceso, conseguir su propio estilo gerencial.

Por su parte Martin (2015, p. 331) hace énfasis en el liderazgo transformacional en bibliotecas, trabajo realizado en los Estados

Unidos manifestando que este estilo de liderazgo permite tener una consideración individualizada, tratando a cada miembro de la organización como único, entendiendo sus objetivos, necesidades y deseos.

En esta perspectiva el mismo autor expresa que se hace evidente que el personal que trabaja en bibliotecas estadounidenses tiene oportunidades para satisfacer necesidades de nivel superior y entre los más importantes fueron la realización personal, las oportunidades laborales, las relaciones con los compañeros entre otros.

Aunado a lo anterior autores como Montealegro, Delgado y Cubillos (2017, p. 1) conceptualizan la gerencia como: “El proceso que permite maximizar los resultados a través de la adecuada orientación del talento humano y la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales empleados en las fases de planeación, organización, dirección y control.

En otro apartado consideran que los modelos gerenciales “son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y el desarrollo del sistema, así como en todos sus procesos”.

Es decir, todo modelo es representación de una realidad, por lo que en gerencia como en otras ciencias, el modelo determina el accionar de la organización empresarial que lo emplea. Sin embargo, el modelo por sí mismo no basta para direccionar adecuadamente la empresa, sino que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Por tanto, en la práctica las combinaciones de enfoques o modelos gerenciales hacen posible la construcción de un modelo propio que a la larga desarrolle la organización, en este caso en particular la dirección del sistema de servicios bibliotecarios de la UNELLEZ.

Bajo esta perspectiva toma relevancia el gerente o director Crissien (2005, p.70) lo considera como el cerebro de la organización, subrayando que "el reto del nuevo milenio es entregar plena responsabilidad al gerente líder de la empresa". Además de asumir este reto implica liderar de manera idónea la triada: estrategia-organización-cultura, donde la estrategia integra las acciones diarias que permiten el logro de los objetivos corporativos en el marco de la misión empresarial, en tanto la organización implica, a su vez, la adecuada selección y disposición del talento humano y los recursos necesarios para hacer operativa la estrategia al tiempo que crea una cultura organizacional, es decir una manera particular de pensar y obrar de ese grupo social en denominada empresa.

En este orden de ideas, se tiene el escenario latinoamericano que a pesar de existir recursos financieros y convenios internacionales que facilitan el acceso a los servicios bibliotecarios por medio de sistemas de información innovadores las operaciones a nivel gerencial contienen un gran rezago en cuanto a la aplicación de estrategias innovadoras, dirigidas al talento humano que laboran en las bibliotecas

universitarias, en relación a esto, Sagasti (2013, p.1)

Hace alusión a las capacidades con las que cuenta el capital humano para liderar procesos creativos que dinamicen los resultados productivos en este tipo de organizaciones, sin embargo, los logros en cuanto a innovación y capital intelectual aún son limitados, distinguiéndose múltiples naciones por la escasa inversión en ciencia, tecnología e innovación, hecho que representan puntos clave en la generación y desarrollo de conocimiento práctico que se materialice en actividades de desarrollo tecnológico que fortifiquen las capacidades en los sistemas latinos de innovación vinculadas a la gerencia.

Por consiguiente, se puede decir que el emprendimiento en relación a los sistemas de información de los servicios bibliotecarios de América Latina exige mejorar el desempeño de estas instituciones de forma que integren la estructura de cada universidad, por medio de indicadores de desempeño, inclusión, cobertura, y acceso, como base para la generación de capacidades humanas aplicadas que representan el punto de partida para fortalecer los sistemas de innovación.

Venezuela no se escapa de esta dinámica de innovación en la adquisición de modelos gerenciales que permitan cubrir las necesidades de las instituciones públicas las cuales cada día se vuelven más exigentes, generando

expectativas muy altas de parte de los directivos que están al frente de ellas, viéndose de esta manera el sistema empresarial del país donde el gobierno poco ha invertido para potencializar y generar al interior de las instituciones sistemas de gestión de innovación que permitan fomentar, la creación, el desarrollo de nuevos o mejores productos, procesos y modelos gerenciales, que satisfagan las nuevas necesidades del mercado.

Lo cual conlleva a sobrentender que la corriente del pensamiento que debe tener todo gerente, es el sistémico, a lo cual sugiere Martínez (2013, p.1): “el pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes y estudia el todo para comprender las partes”. De tal modo que actúa como un integrador del análisis de las coyunturas vividas o percibidas y las conjeturas que se derivan, generando las propuestas de soluciones ante las circunstancias presentadas.

Hoy en día, las instituciones del sector público venezolano, como son las bibliotecas de las universidades experimentales deben adaptarse con rapidez y efectividad para sobrevivir ante ambientes que cambian a una velocidad compleja, es decir, el entorno donde se encuentran ponen a prueba las capacidades de los sistemas gerenciales a mantener estructuras organizacionales flexibles que permitan adecuarse de manera rápida a los cambios donde la tecnología permite que la información y el conocimiento viajen en cuestión de segundos alrededor del mundo, el gerente debe entender

que las teorías que le sirvieron hacen 50 años atrás en la actualidad debe reestructurarla por que el individuo de esta nueva era es diferente.

Posicionar una institución de información a nivel gerencial requiere de un proceso de transformación interno sobre toda la cultura organizacional, que la impulse al crecimiento, capaz de competir con oportunidades y herramientas a nivel nacional e internacional, encontrando para esto su punto de partida en el modelo de gerencia que orienta la forma de administrar y gestionar las decisiones en el sistema; razones por las cuales se sustenta el proceso directivo.

Atendiendo a los argumentos planteados, a nivel del estado Barinas, se encuentra la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios (DISISERBI) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), que abarca los cuatro (4) vicerrectorados y los tres (03) Programas Académicos o Núcleos, el director encargado de este sistema, es quien debe gerenciar desde las políticas pasando por el nivel operativo y técnico que se cumplan las funciones dentro de cada biblioteca. Sin embargo, desde el año 2017 cuando da sus primeros inicios hasta la actualidad ha pasado por cambios estructurales sobre todo a nivel de director.

En estos últimos años lo que hoy se conoce como DISISERBI ha tenido cinco (5) directores de diferentes carreras universitarias donde solo uno (1) tenía estudios de IV nivel en gerencia,

este es un puesto que varía al momento de cambiar las autoridades universitarias, sin embargo es importante aclarar que se hace mención de este punto solo de forma referencial, ya que el presente estudio está orientado en el Modelo Gerencial que debe poseer el director de DISISERBI, en el manual organizacional del sistema menciona las competencias que debe cumplir el gerente, así como sus habilidades destrezas y perfil profesional.

Por consiguiente las directrices son centralizadas, por una parte las envía el ejecutivo nacional, por otra parte los que requiere la Universidad y lo que esta implementado en el manual, van en direcciones diferentes, y en algunos casos el director desconoce sus funciones y las del sistema completamente, lo que impide que pueda adoptar su propio modelo de gerencia, lo que trae consecuencias como la percibida por los coordinadores y el personal que cada vez que hay cambios en la dirección se sienten desmotivados, inquietos, incumplen en sus deberes, se observa ausentismo, lo que genera el rompimiento del vínculo entre los coordinadores, jefes de unidades y los trabajadores.

Cabe indicar, que a consecuencia de la problemática existente en la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, se observa en los trabajadores poco interés en el desempeño de su labor diaria, el incumplimiento de sus horarios, la acumulación de trabajo; ningún tipo de incentivo que logre

motivar que de alguna otra forma; permitiendo un mayor rendimiento en su trabajo, se carece de direccionalidad, por la debilidad en la definición de lineamientos políticas, planes de gestión, prevalece la cultura de la improvisación y la urgencia, sin tener objetivos definidos y precisos, ya que estos son formulados de manera teórica, alejados de la realidad situacional, lo cual dificulta su ejecución.

Por otra parte, se destacan prácticas gerenciales tradicionales y rutinarias, que reflejan la repetición de tareas y responsabilidades, con especial atención en la cantidad y no en la calidad de los resultados, dejando a un lado el trabajo en equipo y de participación, caracterizado por la ausencia de un directivo proactivo.

Ante esta problemática, se puede apreciar que los miembros de la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora están enfocados a reaccionar y actuar ante situaciones y necesidades inmediatas, sin la debida planificación de acciones, aislándose de lo verdaderamente necesario y tratando afanosamente de encontrar los recursos necesarios y el tiempo para concentrar los esfuerzos en lo importante.

De acuerdo con esto, se puede expresar que el Modelo Gerencial, está enmarcado en prácticas tradicionales, con síntomas de

ineficiencia que impiden prestar un servicio con elevados niveles de eficiencia y efectividad.

Por consiguiente, el propósito de esta investigación es fortalecer la gerencia que se lleva a cabo en la Dirección del Sistemas de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ, para impulsar a los integrantes del sistema, de tal forma que proyecte su imagen y represente una institución eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así mismo promover la introducción de formas de gerenciar que inspiren motivación en los empleados e incluir los ajustes necesarios para mejorar su funcionamiento y propiciar el cambio.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Gerencia

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, el término también permite referirse al cargo que ocupa el director general o gerente de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Existen distintos tipos de gerencia: la gerencia patrimonial, que es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la gerencia política, donde los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia

por objetivos, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

Sallenave (2012), plantea que:

La gerencia debe asumirse desde una visión integral, desde la cual se concreten propósitos dirigidos a vincular todas las fuerzas que definen la visión de una empresa, organización o institución. Todo ello dirigido al logro de una mayor competitividad. De acuerdo con el citado autor, son importantes tres palabras claves en la gerencia: a) Estrategia (con el fin de saber hacia dónde nos encaminamos), b) Organización (para poder concretar las estrategias) y c) Cultura (para dinamizar toda la estructura organizativa) (p.78).

Se supone entonces, que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes, para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

Modelos Gerenciales

Rojas (2010), considera los modelos gerenciales:

Como estrategias de gestión operativa de Management que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa u organización. Se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, así como tampoco los modelos de Management se

convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión (p.12).

Sin embargo, es importante revisar algunas teorías gerenciales que han surgido a raíz de los cambios en los elementos organizacionales, estas filosofías se crean porque las técnicas gerenciales exigen adecuarse al entorno cambiante; ante la delegación de autoridad y subordinación la gerencia necesariamente debe adecuarse al entorno.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que la gestión pública está vinculada con un marco normativo, el adaptar teorías gerenciales a la filosofía gerencial en la administración pública es más desafiante, ya que se debe cumplir con las exigencias del Estado. En este sentido a continuación se presenta información sobre algunos modelos gerenciales:

Planificación Estratégica

La gestión estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el qué, cómo, cuándo, por qué y para qué de una organización, teniendo en cuenta los cambios y las necesidades del entorno.

Roncancio (2018), señala que la gestión estratégica es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, que impacta tanto a los líderes como a los miembros de la organización, haciendo que responda siempre a las necesidades de forma proactiva.

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa.

Contreras y Matos (2015), condensan las razones principales por las cuales la gestión de estrategias es importante: Orienta y da dirección a la organización, incrementa la rentabilidad, brinda pervivencia al negocio, permite identificar y establecer las prioridades, provee estructuras para coordinar y controlar las actividades, fomenta la comunicación y buena actitud hacia el cambio, entre otras.

METODOLOGÍA

La investigación de campo a desarrollar originará un diagnóstico, a objeto de que sirva de referencia para presentar un Modelo Gerencia que se adapte a la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.

Cázares (2013), la investigación de campo es definida como “aquella que se refiere a los modelos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, durante el trabajo concreto del investigador y sus

equipos” (p.32). Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; directamente de la realidad, es decir de la Dirección de los Servicios Bibliotecarios de la UNELLEZ.

Cabe indicar, que la investigación estuvo enmarcada en un diseño no experimental que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es la investigación donde no se varía intencionalmente las variables independientes.

La investigación no experimental *es* observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Carrasco (2012), que "la investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones" (p.116).

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados tuvieron la tendencia hacia las alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Casi Nunca y Nunca como se puede visualizar en el Cuadro N° 20, lo cual permite interpretar que en la Dirección de DISISERBI no se identifica claramente el estilo gerencial del Director.

Se llega a la conclusión de que no está claro el estilo gerencial que utiliza el Director de DISISERBI ya que se observa que desde el ítems 1 hasta el ítems 12 y en los ítems 27 y 28, las respuestas proporcionadas por los coordinadores

y jefes de unidades contestaron en su mayoría nunca en relación a los indicadores: estrategias, clientes internos (coordinadores y jefes de unidades), delegar poder y autoridad, innovación de valor, liderazgo, clientes que en este caso lo representan los usuarios y ejecutar.

De igual manera en relación a los ítems. del 13 al 18, 23, 24, 31 y 32 las respuestas con mayor porcentaje fueron siempre en relación a los indicadores competencia (Internet), cambio, trabajo en equipo, planificar y controlar. Seguidamente en relación a los ítems 25 y 26 las respuestas con mayor porcentaje fueron casi nunca en relación al indicador coordinar, por su parte los ítems 29 y 30 la respuesta que predominó fue casi siempre relacionada con el indicador evaluar.

En consecuencia, la Dirección de DISISERBI está en la obligación de adoptar un estilo gerencial que vaya de la mano a las nuevas formas que tienen los diferentes tipos de usuarios para conseguir la información de manera rápida y actualizada, sin embargo, no se puede obviar que la vida de todas las bibliotecas que conforman la estructura organizativa de DISISERBI es solamente los usuarios, sino que también son los coordinadores, jefes de unidades y trabajadores.

Estos miembros necesitan satisfacción laboral que no solo tiene que ver con sus ingresos, sino con el trato, brindándoles oportunidades de crecimiento profesional, capacitándolos, evaluarlos por medio de criterios

que estén acorde a su desempeño durante el año planificado, de igual manera los coordinadores y jefes de unidades se quieren sentir como parte del proceso administrativo gerencial que cumplen dentro del sistema, para ello ser tomados en cuenta al momento de diseñar estrategias que vayan acorde a la realidad que se vive.

En relación a la competencia fuerte como lo es el internet, los directivos de DISISERBI deben evaluar y plantearse una estrategia que les permita cubrir la mayor área de la UNELLEZ para atraer nuevos usuarios y mantener a los que ya hacen uso de las diferentes fuentes de información que tiene DISISERBI.

Igualmente, los empleados de las diferentes unidades se encuentran preparados profesionalmente para hacer frente a los cambios y transformaciones que la dinámica directiva de DISISERBI demande, por cuanto el nuevo Modelo Gerencial que se adopte simplificara los cambios que se lleven dentro de cada biblioteca, es decir que las planificaciones de metas las ejecuten en conjunto y no por separado.

Todo lo anterior implica un proceso cultural, social, psicológico y realista, al cual corresponden cambios de las actitudes, pensamientos, valores, creencias y comportamientos humanos que afectan el cambio gerencial, de allí que cada biblioteca con sus coordinadores, jefes conjuntamente con los trabajadores tienen la responsabilidad de generar un clima idóneo, proporcionar las herramientas

en términos de infraestructura, cultura y tecnología que den paso a la atención de los usuarios en cualquier área de la UNELLEZ y no solo dentro del recinto bibliotecario.

Por ello, delegar poder y autoridad será en beneficio para los trabajadores, usuarios, visitantes entre otros, por consiguiente, el Modelo Gerencial que más se adecua y puede ser combinado conjuntamente con el Plan Operativo Anual (POA) que diseña DISISERBI es el Balanced Scorecard (BSC) es adaptable a las directrices que emana el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPPEU).

CONCLUSIONES

En respuesta al planteamiento inicial, el investigador sostiene que implementar el CMI en DISISERBI como Modelo Gerencial, mejorar la gestión que se realiza en todas las bibliotecas, esta herramienta les ayudara definir por qué están ocurriendo las cosas con base en una visión dinámica de cada Unidad de Información, la diferencia del CMI con otras herramientas gerenciales, es que este contribuye a alcanzar un monitoreo integral y estratégico que define los objetivos, acciones e indicadores, lo que amerita coordinación entre las distintas áreas funcionales y la integración de estrategias con los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arbeláez, J. 2014. Modelos Gerenciales. Fundación Universitaria María Cano. CIDE Medellín.

- Carrasco. 2012. Metodología de la Investigación. Mc. Graw Hill Interamericana Editores.
- Cazares. 2013. El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa.
- Contreras, R., y Matos, J. 2015. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, (35), 152-181.
- Crissien, J. O. 2005. Gerencia del siglo XXI, Liderazgo basado en el desarrollo de competencias. *Revista EAN*, (54), 59-83. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/333/324>
- Martin, J. 2015. Transformational and Transactional Leadership: An Exploration of Gender, Experience. *Libraries and the Academy*, 15(2), 331–351. Recuperado de <https://muse.jhu.edu/article/578272/pdf>
- Martínez, M. 2013. Introducción al Pensamiento Sistémico. Universidad del Valle de México. Recuperado de <file:///C:/Users/USER/Downloads/introMP.pdf>
- Roncancio, G. 2018. ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Sallenave, J. 2012. La gerencia integral. Norma.