

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**VISIÓN HOLÍSTICA DE LA GERENCIA EXITOSA
EN LA EDUCACIÓN MEDIA GENERAL:
UNA HISTORIA DE VIDA**

**Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Educación Mención:
Gerencia Educacional**

Autora: Edith Cuicas
Tutora: Aracelys Carrasquel

Barquisimeto, Marzo de 2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutora del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Edith Cuicas, para optar al Grado de Magíster en Educación. Mención Gerencia Educacional, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barquisimeto, a los del mes de de 2017.

Dra. Aracelys Carrasquel

C.I7325536

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

**VISIÓN HOLÍSTICA DE LA GERENCIA EXITOSA
EN LA EDUCACIÓN MEDIA GENERAL:
UNA HISTORIA DE VIDA**

Por. Edith Cuicas

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto, a los días del mes de del 2017.

Dr. Alfredo Lucena
C.I.

Mgs Humberto Rondón
C.I.

Dra. Aracelys Carrasquel
C.I. 7325536

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
RESUMEN.....	vii
PREÁMBULO DEL ESTUDIO	1
ESCENARIO	
I APROXIMACIÓN AL FENÓMENO EN ESTUDIO	3
Contexto Empírico de la Investigación.....	3
Propósitos de la Investigación.....	10
Pertinencia de la Investigación.....	10
II FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
Estudios Previos.....	13
Fundamentos Teóricos.....	19
Gerencia Educativa.....	19
Gerencia Educativa Exitosa.....	21
Teorías que sustentan la Investigación	29
Fundamentos Legales que Sustentan la Investigación	35
III FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	36
Naturaleza de la Investigación.....	36
Informantes Clave.....	39
Método Historia de Vida.....	39
Técnicas para la Recolección de Información.....	42
Interpretación de la Información	43
Teorización.....	44
IV UNA VIDA LLENA DE EXPECTATIVAS Y ESPERANZAS: HACIA LA GERENCIA EXITOSA	46
Hallazgos emergentes.....	46
V REFLEXIONES SOBRE LA VISIÓN HOLÍSTICA DE LA GERENCIA EXITOSA	63

	pp.
Presentación.....	63
Reflexiones.....	64
A manera de conclusiones.....	68
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS	73
A ENTREVISTA.....	74
B DIARIO DE CAMPO.....	76
CURRICULUM VITAE	84

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Sistematización de la Información.....	43
2	Hallazgos relevantes	44
3	Cromatizacion de los criterios de análisis según el propósito de la investigación.....	47
4	Hallazgos relevantes de la entrevista (proceso evolutivo).....	49
5	Hallazgos emergentes con respecto al propósito de conocer el proceso evolutivo, desde la niñez hasta la etapa adulta, como aportes significativos de la vida de la Profesora Carmen S., que influyen para el desarrollo de la gerencia exitosa en su ámbito laboral.....	51
6	Hallazgos relevantes de la entrevista (Aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales).....	54
7	Hallazgos emergentes con respecto al propósito de interpretar los aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales que influyeron en la profesora, llevándole a lograr una gerencia exitosa en su ámbito laboral.	56
8	Hallazgos relevantes de la entrevista (manejo del talento humano).....	58
9	Hallazgos emergentes con respecto al propósito de develar los aspectos del manejo del talento humano, presentes en las prácticas gerenciales de la Profesora durante su gestión educativa.....	61

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Concepción de la Gerencia.....	22
2	Factores de Éxito en la Gerencia.....	26
3	Visión del Holismo.....	33
4	Fundamentos Metodológicos del Estudio.....	37
5	Criterios de análisis según el propósito de la investigación	48
6	Hallazgos que emergen de la categoría proceso evolutivo.....	50
7	Hallazgos que emergen la categoría proceso aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales.....	55
8	Hallazgos que emergen de la categoría manejo del talento humano	60

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

Línea de Investigación: Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio en
Organizaciones Educativas

**VISIÓN HOLÍSTICA DE LA GERENCIA EXITOSA
EN LA EDUCACIÓN MEDIA GENERAL:
UNA HISTORIA DE VIDA**

Autora: Edith Cuicas
Tutora: Aracelys Carrasquel
Fecha: Marzo 2017

RESUMEN

La presente investigación estuvo dirigida a generar reflexiones sobre la visión holística de la gerencia exitosa, a partir del estudio de la historia de vida de la Profesora C.S, directora de la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, en el Barrio La Pastora, parroquia Unión, municipio Iribarren, del estado Lara. La misma se sustentó en el paradigma interpretativo, bajo la metodología historia de vida, en la cual se consideró el análisis de documentos personales y académicos, como su autobiografía escrita, los reconocimientos y otros aspectos significativos, develados en una entrevista. En este sentido, se analizó su visión sobre su desarrollo personal y profesional, así como las circunstancias que contribuyeron al mejoramiento o avances significativos de su carrera profesional en la Educación Media General, durante más de tres (03) décadas al frente de la dirección de este centro educativo. Desde esta perspectiva, se develaron rasgos personales y hechos coyunturales relevantes en sus vivencias, que la impulsaron a realizarse en el plano de la administración pública educativa como una gerente exitosa, a partir de los modelos encontrados en sus docentes durante la niñez y adolescencia, la experiencia vivida en su formación profesional, en su trabajo de aula y como directivo en la institución educativa. De allí surgieron reflexiones desarrolladas en cuanto a su proceso evolutivo hacia la gerencia exitosa, los aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales del gerente exitoso y el manejo del talento humano, como vivencias significativas que llevan a comprender la importancia de esa visión holística de la gerencia existosa, sustentada en cada uno de los elementos presentes en su historia de vida personal, familiar, social y laboral.

Descriptores: Visión holística, gerencia exitosa, educación media general.

PREÁMBULO DEL ESTUDIO

El éxito en la sociedad contemporánea tiene una importancia trascendental, sustentada en el logro de metas o una estabilidad económica, aunque también adquiere un significado particular para cada persona. Desde esta premisa, se encuentra asociado a diferentes aspectos en la vida del ser humano: personal, familiar, académico, laboral, económico, financiero, entre otros, lo cual determina su calidad de vida y un soporte que le permite vivir en armonía con su entorno.

Desde esta perspectiva, es importante reconocer una visión integral del éxito, en la cual se plantea el equilibrio en facetas antes expresadas, pero sobre todo, en la medida que la conducta se supedita a las ideas, pensamientos, creencias, con estados emocionales que motivan a los demás hacia determinadas acciones permitiéndole ser exitosos. De esta manera, cambia la percepción del éxito como algo que requiere de mucho esfuerzo y está destinado sólo para algunos con una estrella especial.

En el ámbito de las organizaciones, la gerencia exitosa se fundamenta en ese compendio de factores que se fortalecen en la trascendencia de vida de las personas, reflejada en la gestión, al lograr la integración de todos los actores hacia propósitos comunes planteados en los objetivos, así como en su interés por las personas, por sus intereses, ideas, preocupaciones o dificultades, que se reflejan en su comportamiento.

Sobre estas consideraciones, destaco una visión holística de la gerencia exitosa, relacionada con aquellos resultados positivos logrados por una persona durante su vida y que se manifiestan en el desarrollo profesional. En las instituciones educativas, esto es la base para orientar el esfuerzo de todos hacia los objetivos, con un sentido de propósito compartido y desde el ejemplo dado por las actitudes o comportamientos hacia los demás.

Con el propósito de abordar la gerencia exitosa en las instituciones educativas, me apropié de una investigación cualitativa, sustentada en la historia de vida de la directora en la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, Barrio La Pastora, parroquia

Unión, municipio Iribarren, del estado Lara. Lo cualitativo se relaciona con la búsqueda del entendimiento del comportamiento humano, a partir de la descripción de realidad vivida y manifiesta por la directora; la historia de vida me permitió conocer, develar e interpretar esa realidad, con diferentes narraciones sobre su pasado y su presente, en el reconocimiento de experiencias, acontecimientos, sucesos, relacionados con su desempeño profesional, su praxis gerencial.

De igual forma, consideré los relatos de la directora acerca de lo que vive, siente o piensa en su papel como gerente, a partir de información relacionada con su infancia, adolescencia, adultez, cuyos hallazgos develan la manera en que han influido los procesos de evolución y cambio social en el desarrollo de una gerencia exitosa en la institución antes citada.

En virtud a las ideas anteriormente mencionadas, la presente investigación tiene como propósito generar reflexiones sobre la visión holística de la gerencia exitosa, a partir del estudio de la historia de vida. Para dar cumplimiento a este proceso, se desarrollaron los siguientes momentos investigativos:

El Momento I, Aproximación al Fenómeno en Estudio, contempla la contextualización empírica de la situación objeto de estudio, además de los propósitos y la pertinencia de la investigación.

El Momento II, Fundamentos Teóricos de la Investigación, está conformado por los estudios previos y los referentes teóricos, que sirven de apoyo al tema planteado.

En el Momento III, Fundamentos Metodológicos, se especifica la naturaleza de la investigación, informantes clave, método historia de vida, técnicas para la recolección de información, interpretación de la información y la teorización.

Con respecto al Momento IV, Develando los Hallazgos, se presentan las entrevistas realizadas, con la categorización y su respectiva interpretación.

El Momento V, Reflexiones Personales, comprende el desarrollo de las categorías y subcategorías develadas. Finalmente, se presentan las referencias y anexos.

ESCENARIO I

APROXIMACIÓN AL FENÓMENO EN ESTUDIO

“Las personas exitosas son aquellas que se levantan y buscan las circunstancias adecuadas. Si no las encuentran, las crean”

G. Shaw.

Contexto Empírico de la Investigación

La realidad de los seres humanos, se ve influenciada por los grandes avances tecnológicos, sociales, económicos, culturales y educativos, que en este momento histórico representan una perspectiva de vida orientada a la búsqueda de las condiciones para lograr desarrollarse y convivir en tal contexto. En este sentido, uno de los aspectos que exterioriza el logro de tales objetivos es el éxito, el cual se perfila Según Gil`Adi (2012) como sinónimo de autorrealización, autoestima y autoeficiencia.

Para el autor citado, el éxito se mide en el día a día, en la medida que disfruten las acciones, lo que se hace, como medios para llegar a una vida placentera. De allí que la autorrealización se evidencia en el alto nivel de bienestar por realizar lo que gusta, de acuerdo con la propia misión de vida, los desafíos para lograrlo, aunado al autoestima o valoración de sí mismos, que sirve de impulso para alcanzar los sueños o metas, mientras que la autoeficiencia comprende la percepción personal, la convicción de que se puede actuar con eficacia en cualquier ámbito, es decir, la misma persona se percibe en forma positiva.

En tal sentido, se tiene que el éxito en las personas es una cualidad, que se manifiesta en su vida personal, social y profesional; según el autor citado, se refleja en el desarrollo de habilidades y cualidades innatas de los líderes, que se complementan con la formación en áreas, fuera y dentro de su contexto, siempre en la

búsqueda del bien común para todos los que conviven, sea en su ámbito social, laboral, como en su vida privada.

Sobre este particular, es un concepto tan dinámico, se refleja en los logros obtenidos en diferentes áreas de actuación de las personas, por lo cual es tan dinámico como lo es el contexto donde se desenvuelve. Vergara (2013), menciona que el éxito tiene diferente significado en la persona, para algunos puede significar mucho dinero, gran reconocimiento, para otros logros laborales o simplemente estar feliz y satisfecho con lo que se hace. Esto depende de la perspectiva personal en torno a su significado, aunque en todos prevalece que no es una cualidad innata al ser humano, sino que debe cultivarse cada día.

Desde este punto de vista, la dinámica del éxito en una persona se evidencia desde una perspectiva integral, por cuanto se manifiesta en diferentes facetas, como el contexto familiar, social o profesional, lo cual destaca una visión holística de su realidad, a partir de la comprensión global. Como expresa Barrera (2010) “...una visión holística del mundo, desde la integralidad con sentido de trascendencia, es una manera compleja e integrativo de saber, de conocer” (p.11); esta cita, enfoca la trascendencia de los saberes y el conocimiento, coadyuvados por los hechos relevantes que marcan el desarrollo integral de los seres humanos, traducido en una serie de acciones que propugnan la realización de las metas y por ende, el éxito.

Con respecto a los señalamientos anteriores, el éxito de los profesionales de la docencia, sobre todos aquellos en funciones directivas se puede percibir como el logro de las metas, con una influencia en el crecimiento, las relaciones, actividades intelectuales, es decir, de forma holística; significa, como parte de un proceso en el cual la determinación o la precisión de las cosas se logra por múltiples relaciones, eventos dinámicos, sinergias y expresiones de contexto, las cuales tienen una connotación particular en las organizaciones, en lo que se refiere al cumplimiento de los objetivos.

En la percepción de la realidad organizacional, es importante reconocer la forma en que la gerencia orienta el éxito de sí mismo y la organización. Para Burns (2012), se basa “en la percepción de trascendencia en cada área de desempeño y en

su vida” (p. 56), es decir, se relaciona con el desarrollo de actividades, el cumplimiento de los objetivos, su satisfacción y la de otras personas que comparten el trabajo, lo cual garantiza el cumplimiento de los objetivos, la identificación e integración ; si esto no sucede, destaca la actuación automática de las personas, abocados simplemente a cumplir su función, sin ir más allá, en la búsqueda de mejores condiciones de trabajo.

En este sentido, al hablar del gerente y sus acciones, es relevante referenciar a Hernas (2012), es la persona “que asumen el desempeño gerencial de una organización, responsable de dirigir las actividades para alcanzar los objetivos o metas” (p. 12), es decir, es quien pone en práctica su acción para administrar el funcionamiento de la organización, con el compromiso de establecer los cambios necesarios para el éxito organizacional.

De acuerdo con el autor antes citado, el gerente debe contar con un conjunto de habilidades, competencias y destrezas, como elementos importantes que lo llevan a fortalecer su acción al planificar, organizar, coordinar y evaluar, para de esta manera, lograr una eficiencia y eficacia en la gestión y la adopción de estrategias dirigidas a generar los cambios significativos en el mismo. Es por ello, que Alvarado (2000) sostiene que:

La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. (P. 37)

Con respecto a lo anterior, asumo que el gerente cumple una labor de importancia en las organizaciones, manifestados en el desempeño de las funciones administrativas propias de su gestión, su posición como líder y la disposición al asumir nuevos retos, con el objetivo de disipar aquellas adversidades que se presentan a lo largo de su vida laboral para, de esta manera, llevar a la institución a la cual dirige por un sendero exitoso.

Considerando lo planteado por el autor, todo profesional con una responsabilidad gerencial, logrará conducirse exitosamente en su gestión, si cuenta

con actitudes y aptitudes desarrolladas a lo largo de su vida, las cuales se verán fortalecidas con la congruencia, es decir la consonancia entre el decir y el hacer, los valores, además del profesionalismo. Estos son aspectos, que de manera integrada garantizan el desempeño adecuado, la sinergia en la gestión y el compromiso permanente con su desarrollo, la guía hacia el logro de los objetivos y el beneficio para la organización.

Desde el punto de vista de Robbins (2011), el éxito gerencial “requiere de nuestra habilidad para aprender sobre nosotros mismos y sobre los demás, así como cultivar y evaluar de manera constructiva nuestro conocimiento acerca de las diferencias culturales entre los distintos enfoques gerenciales” (p. 145), por consiguiente, comprende una visión de sí mismo, de la organización, del talento humano que la conforma y sus individualidades, como indicadores a ser asumidos en su gestión.

Por tales razones, el papel de la gerencia en el ámbito educativo es fundamental en el éxito organizacional, se refleja en los resultados, pero también en la integración del talento humano que la conforman, con un beneficio compartido, una visión holística de su praxis, dirigido a la prosecución de los objetivos y las dimensiones del trabajo que se realiza, de forma sistematizada. Cada uno de estos aspectos conforma una perspectiva adecuada de la manera de lograr la transformación de esa realidad.

De esta manera, Alvarado (ob.cit), plantea que los problemas que se presentan en las organizaciones educativas que no son exitosas, es porque no cuentan con un personal con visión de cambio, de futuro de lo que pueden hacer en beneficio del personal, los estudiantes, la comunidad, los procesos gerenciales, educativos, formativos y comunitarios, porque un gerente que no busque la excelencia, no tiene la capacidad de dirigir de manera eficiente a la organización

Atendiendo a los señalamientos anteriores, pretendo desarrollar un estudio dirigido a interpretar, comprender la visión holística de la gerencia exitosa en las instituciones educativas, develada en la historia de vida de la directora de la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, ubicado en la parroquia Unión, municipio Iribarren, del estado Lara. Es de hacer notar, hace dos años conocí a esta docente, quien asumió

el cargo en la organización antes mencionada, quien es ejemplo de dedicación y profesionalismos en la labor que le corresponde asumir en este contexto.

Por ello, desde mi trascender como docente en la institución, compartí las experiencias personales y profesionales de la Profesora C.S, en cuya interacción pude conocer cómo ha sido su intervención en el ámbito educativo donde labora, por cuanto ha logrado transformaciones progresivas e importantes en materia de personal, comunitarias, educativas, a pesar de las situaciones adversas que rodean su entorno laboral. Además, su cargo gerencial le permite emprender un nuevo camino de superación personal, cuya acción trae mejoras a las situaciones laborales de sus compañeros y a nivel institucional, como el cambio de Unidad Educativa a Escuela Técnica.

Es importante destacar, que luego de manifestarle a la Profesora mi intención por desarrollar la investigación basada en su historia de vida, desde mi interés por profundizar en sus experiencias como docente con una carrera éxitos, solicité su consentimiento para dar a conocer su trayectoria educativa, cuya petición aceptó de una manera muy cordial. Es así, como en un primer momento, manifestó acerca de su experiencia como gerente de Fe y Alegría Juan XXIII lo siguiente:

De mi experiencia como docente, te puedo decir que durante tantos años he obtenido un cúmulo de experiencias significativas, tanto como persona, profesional y ciudadano, porque esta labor que realizamos tiene una importancia social, que se refleja en tantas personas que pasaron por nuestras aulas y que ahora se encuentran en diferentes empresas y en la comunidad, desempeñándose en diferentes profesiones. En cuanto al motivo que me impulsó a formar parte del equipo directivo de este Colegio, fue cuando observé las luchas de los agremiados sindicales en educación, el mal pago y el retardo del mismo, porque tardaban meses sin cobrar sus salarios, sabiendo que muchos de ellos eran padres y madres de familia y que no tenían como mantenerse. Al ver toda esta injusticia, decidí asumir las riendas de la dirección, para ponerme a favor de estas luchas reivindicativas salariales y, por supuesto, dar mi contribución al fortalecimiento educativo de la institución y los estudiantes, que es nuestra misión.

De lo expresado por la directora, destaca su punto de vista de lo que ha sido su trayectoria educativa, los logros en todos los ámbitos de su vida a partir de esta

experiencia y la visión que tiene de lo que aporta a la sociedad la formación de los individuos. De igual manera, manifiesta su disposición a contribuir, desde su posición gerencial, con el mejoramiento de las condiciones de sus compañeros, así como al proceso educativo como tal y a los estudiantes, por lo cual se vislumbra su compromiso con tales aspectos en el entorno educativo. Aunado a ello, la profesora agrega:

Esta problemática que vivimos los docentes en el Colegio Fe y Alegría Juan XXIII afectó el cumplimiento de la labor educativa, porque como sabemos, el Colegio está destinado a impartir una educación popular y de promoción social a las clases necesitadas y más desposeídas, lo que buscamos cada día con diversas actividades. Pero, las remuneraciones son bajas, en comparación con las instituciones públicas, aunado a que el Estado o los gobiernos de turno, no presentaban un aporte significativo en el convenio de subsidio de pagos ni prestaciones sociales u otros beneficios de índole salarial, por lo que nos sentíamos desmotivados, rezagados...de igual manera, no estimaban un barómetro de acuerdo a su clasificación de especialización. Ha sido una lucha constante, pero hemos dado pasos significativos; ahora como escuela técnica, egresamos estudiantes con competencias y habilidades para desempeñarse en diferentes oficios o continuar sus estudios superiores... tenemos mejoras, aunque seguimos en la búsqueda de lo mejor.

Lo expuesto por la directora, tiene una aproximación a la realidad social vivida en ese contexto, además que devela el motivo que la llevó a luchar por la problemática planteada, relacionado con las remuneraciones y condiciones de los docentes en cuanto a su desempeño y cómo les afectaba en su acción académica. Pero también es relevante destacar que la institución pasa de ser una escuela básica, que funcionaba hasta el ciclo básico común, a un colegio donde funcionan todos sus niveles, desde preescolar hasta educación media técnica, en el que egresan estudiantes de diferentes menciones, considerados logros gerenciales, con el apoyo de los docentes.

En este orden de ideas, en el discurso de la profesora destacan dos aspectos relevantes, que caracterizan su éxito en la labor desempeñada como gerente educativo. Primero, los logros obtenidos a lo largo de los años en el entorno institucional y pedagógico, manteniendo una educación de calidad fundamentada en

valores, siendo unos de los colegios más solicitado en las diferentes comunidades adyacentes, producto de su gestión gerencial. Además, la percepción que se tiene de ella, considerada una persona con una extraordinaria calidad humana, es empática, sabe escuchar, no hace juicios a priori, trata de mantener su personal unido, a través de las formaciones a los mismos, se preocupa por las luchas para poder lograr las reivindicaciones de su personal, administrativo, docente y obrero.

Dentro de este contexto, la percepción de otros actores sociales es importante en cuanto a la gestión gerencial de esta docente, tal como lo menciona el representante SB, en un encuentro donde expresó “*ella tiene algo que la hace diferente, porque en su labor nos ha demostrado interés por sacar lo mejor del Colegio, por cada estudiante y nosotros mismos. Su éxito se refleja en la calidad de la educación que tienen nuestros hijos*”, comentario con el cual me encuentro de acuerdo, porque he podido observar el liderazgo que posee al poner en práctica cualquier estrategia gerencial, en el cual denota una calidad humana y el apoyo a las demás personas que comparten el hecho educativo, porque siempre se escuchan quejas de los directivos y son problemas que abarcan los estudios que se han llevado cabo por diversos investigadores, pero existen ejemplos de gerencia exitosa, que requieren darse a conocer para obtener de ellos lo que lo hace posible este tipo de desarrollo en las organizaciones.

Sobre estas consideraciones, surge la inquietud por generar reflexiones sobre la visión holística de la gerencia exitosa, con la premisa de la relación e influencia entre cada una de las situaciones vividas por la Directora desde su niñez hasta la etapa adulta, en una perspectiva histórica que adquiere un sentido de trascendencia y que conforma un todo que se refleja en su vida actual que lleva a las personas a ser exitosas a lo largo de su vida personal, profesional y laboral. Estas argumentaciones son la referencia al planteamiento de las siguientes interrogantes.

¿Cómo fue el proceso evolutivo, desde la niñez hasta la etapa adulta, como aportes significativos de la vida de la Profesora C.S, que influyeron para el desarrollo de la gerencia exitosa que aplica en su ámbito laboral y profesional ?

¿Cuáles son los aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales que influyeron en la profesora, llevándole a lograr una gerencia exitosa en su ámbito laboral y profesional?

¿Cómo se reflejan los aspectos de la administración de recursos humanos presentes en las prácticas gerenciales de la Profesora durante su gestión educativa?

¿Cuáles reflexiones surgen sobre la visión holística de la gerencia exitosa, a partir del estudio de la historia de vida de la Profesora C.S?

Propósitos de la Investigación

- Conocer el proceso evolutivo, desde la niñez hasta la etapa adulta, como aportes significativos de la vida de la Profesora C.S, que influyeron para el desarrollo de la gerencia exitosa en su ámbito laboral.

- Interpretar los aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales que influyeron en la profesora, llevándole a lograr una gerencia exitosa en su ámbito laboral.

- Develar los aspectos de la administración de recursos humanos presentes en las prácticas gerenciales de la Profesora durante su gestión educativa.

- Generar reflexiones sobre la visión holística de la gerencia exitosa, a partir del estudio de la historia de vida de la Profesora C.S.

Pertinencia de la Investigación

La realidad de las organizaciones en la actualidad, se encuentra fundamentada en la dinámica de la sociedad, caracterizada por los cambios, la complejidad y una competitividad en todos sus ámbitos, lo que amerita de las personas una actuación sustentada en tales aspectos, sea cualquiera el área de desempeño. En el caso de la gerencia, su trascendencia se integra con aquellos aspectos de la vida personal, social y profesional de quien la ejerce, en cuyo contexto construye un marco de referencia que le permite lograr resultados realmente efectivos.

Desde esta perspectiva, la gerencia exitosa en las organizaciones depende en gran medida de la actuación de sus miembros, sustentados en la creatividad, manejo de estrategias, mejor calidad en la gestión, seguridad en lo que se puede hacer, por lo cual la acción colectiva se trasmite para llegar a los mejores resultados. Para Alvarado (ob.cit), estos elementos se integran en una cultura de calidad en el personal, en la gestión, en las relaciones interpersonales, entre otros aspectos que garantizan el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, se asume que en las instituciones educativas, la gerencia exitosa se caracteriza por realizar las exigencias requeridas, a partir de una actuación basada en la sinergia, comprensión, comunicación efectiva, además de la orientación de otras personas hacia un clima de trabajo que tenga como premisa la excelencia, en un ambiente de trabajo que estimula la participación, compromiso e integración de todos en la búsqueda de tales propósitos.

El presente trabajo investigativo sobre la historia de vida de la Profesora C.S, se orienta a generar reflexiones sobre la visión holística de la gerencia exitosa en su obra de trabajo, partiendo de sus propios testimonios en torno a lo significativo en su trayectoria, el compromiso con el objetivo educativo y la búsqueda de la excelencia en la gestión administrativa desarrollada en la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, en la parroquia Unión, del municipio Iribarren.

Al respecto, el estudio se conforma de los diferentes planos o facetas de la vida de la profesora, inmersos con otros elementos circunstanciales, como los teóricos, psicológicos (elemento personal) y metodológico, que correlacionados entre sí, definen con exactitud los rasgos personales de esta profesora, su actitud antes hechos adversos o contradictorios, con la capacidad de resolverlos adecuadamente, así como la entereza que ha tenido para mejorar las técnicas gerenciales, en beneficio del Colegio y de la comunidad educativa en general.

En este contexto de ideas, el aporte teórico del estudio se encuentra relacionado con la consideración de los fundamentos presentados por diferentes autores en torno a la visión holística de la gerencia exitosa en las organizaciones, además de otras informaciones recopiladas por medio de técnicas de investigación cualitativa, en las

cuales se reconocerá el desarrollo integral de la profesora y su visión holística con respecto a la vida a su alrededor, teniendo como resultado un ser con un amplio nivel intelectual y una eficacia en gerencia educativa.

Desde el punto de vista psicológico, se considera importante conocer la trayecto de vida de la docente, por ello se toma en cuenta la evolución desde la niñez, en los encuentros con la profesora, pude sumergirme en sus pensamientos, para describir los factores cómo el aprendizaje, las experiencias empíricas, los personajes influyentes, padres o miembros familiares, maestros, amistades, consejeros religiosos y otros personajes que influyeron en su vida, ayudaron a definir su personalidad en la etapa adulta.

El tercer elemento de aporte al estudio es lo metodológico; ciertamente al realizar esta historia de vida, tomé en cuenta una referencias textuales y técnicas de investigación cualitativa, pues considero son las más idónea para presentar la subjetividad y los propósitos de este trabajo. En este sentido, no se trata de hacer una biografía, sino una reconstrucción de sus vivencias, costumbres y valores, que se manifiestan sus relatos acerca del proyecto de vida de esta educadora y cómo ha trascendido en su vida; si se lleva a un ámbito práctico, se da importancia a los aspectos psicológicos, individuales, familiares, educacional, social e institucional, con la referencia de verse concretado en todas sus metas como gerente exitosa de la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII.

Finalmente, el trabajo se inserta en la línea de investigación Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio en Organizaciones Educativa, la cual se encuentra relacionada con el contexto de trabajo, debido a que la protagonista de esta historia de vida, ha generado cambios significativos en la organización educativa que dirige, esto le ha permitido aplicar conocimientos y ser portavoz de una series de valores que la lleva enfocarse a crear un clima organizacional favorable y así haber logrado una gerencia exitosa. Asimismo, esto constituye un referente a otros investigadores interesados en la temática en contextos similares.

ESCENARIO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

“Incluso la gente que afirma que no podemos hacer nada para cambiar nuestro destino, mira antes de cruzar la calle”

S. Hawking.

Este segundo escenario de investigación corresponde a la presentación de estudios previos, relacionados con la visión holística de la gerencia exitosa en diferentes organizaciones; además, se desarrollan diferentes postulados teóricos que permitirán conformar una perspectiva en el abordaje de los aspectos que conforman el tema en cuestión.

Estudios Previos

Diversos estudios exponen referente a la gerencia exitosa como un aspecto de gran importancia en el escenario pedagógico, así como factor indispensable en la búsqueda por parte de los docentes del mejoramiento y buen desempeño, en función de lograr una educación significativa. A continuación, se plantean algunos de ellos, como basamento a la investigación.

En el escenario internacional, Palmera (2013), presentó una investigación titulada: Construcción Teórica sobre la Praxis Gerencial con la visión del Pensamiento Complejo, cuyo propósito fue construir un aporte teórico para la praxis gerencial en las instituciones educativas, a partir de los postulados del pensamiento complejo, como enfoque para encarar fenómenos en su totalidad, interrelacionados e interactuando entre sí.

En este sentido, se consideró el paradigma interpretativo, orientada en el enfoque cualitativo, además de la ubicación del trabajo según el método fenomenológico y la hermenéutica, cuyo propósito fue comprender e interpretar los hallazgos de los versionantes sobre el fenómeno, en su marco de referencia, a fin de develar el sentido y significado de sus praxis gerencial, como vivencia o experiencia, además de estructurar los elementos significantes de la complejidad, que conforman esta gestión.

Para obtener la información, se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad, dirigida a dos (2) informantes claves, directores de instituciones educativas, de cuyos hallazgos emergieron las categorías, interpretando cómo se aborda y cómo ha de ser, revelando los significados esenciales de sus experiencias, como sustento filosófico. Asimismo, se develaron fenómenos ocultos y sus significados, para construir una teoría sustantiva en relación a la praxis gerencial, como paradigma emergente para abordar la reestructuración de la gerencia educativa en el plano epistemológico, ontológico organizacional.

Con relación al constructo teórico conformado por los elementos encontrados en la praxis gerencial bajo la visión del pensamiento complejo, la fundamentación se basa en cómo se manifiesta la gerencia bajo el caos e incertidumbre, la visión compleja, la sinergia y apertura al cambio, con la respectiva interacción entre estas categorías emergentes.

Como aporte de estudio, destacan los aspectos tratados por el autor en torno a la temática de la praxis gerencial, cuya integración se fundamenta en la complejidad presente en las organizaciones, en las cuales prevalece la necesidad de cambios significativos y una visión emergente sobre su integración con el talento humano, a fin de orientar el mejor camino a seguir en pos de resultados altamente efectivos.

De igual manera, Leite (2011), realizó un estudio titulado: Historias de vida de maestros y maestras. La interminable construcción de las identidades: vida personal, trabajo y desarrollo profesional, basado en la historia de vida de dos (2) docentes: Ana y Pepe, a partir del proceso de construcción de las identidades desde la reconstrucción de las historias de vida propias. El propósito fue develar, comprender y

resignificar aquellos núcleos, aspectos o dimensiones más cercanas al ser docente, a aquellos procesos identitarios, con los hitos familiares, personales, laborales.

Como técnicas de recopilación de información, se utilizaron entrevistas, sin guión previo, dado que la idea era el encuentro, comprensión, escucha desde lo que cada docente narra acerca de su vida personal, profesional. El análisis tuvo un carácter dialéctico más cercano a las visiones hermenéuticas, donde interesan los sentidos y significados puestos en juego en la re-construcción de las vidas de Ana y Pepe desde los contextos sociales, políticos y educativos que las sostienen, enmarcan y trascienden.

De acuerdo con los hallazgos, se reconoce la construcción de las identidades docentes como un proceso interminable, con base en la revisión de lo aprendido, la re-estructuración de la experiencia, el reposicionamiento emocional, relacional, los cuales son vividos de manera crítica, reconociendo los cambios como parte de la profesión. Asimismo, se reconoce que las necesidades y expectativas personales no siempre responden a las institucionales o los resultados obtenidos cuestionan las decisiones tomadas.

Con relación a la labor docente, los sentidos se conjugan con los procesos de formación, las condiciones de trabajo, lo que supone ser docente, a través de los discursos, así como las tradiciones históricas, sociales, políticas, educativas en torno de las cuales se han ido conformando las imágenes docentes que emergen a lo largo de las historias de vida de Ana y Pepe, destacando la importancia de enseñar con el ejemplo, como persona, los valores que representa, lo que defiende, además del papel en la enseñanza y la indivisibilidad de lo personal, es decir, el trabajo docente no puede dividir a la persona entre lo que hace en el aula o fuera de ella, con un equilibrio personal-laboral.

De la misma manera, destaca la dimensión social, en cuanto a la finalidad del trabajo docente, la necesidad de comprender que la enseñanza va más allá de la transmisión de unos contenidos, por cuanto se divorcia la realidad social de la escolar, por lo cual sustenta la importancia de mantenerse en continuo aprendizaje, como garante de una tarea adecuada, creativa e innovadora en el aula de clases,

acorde con las particularidades de cada institución en la cual desarrolla su labor de enseñanza.

Asimismo, la percepción por parte de los docentes de un escaso valor al conocimiento situado, contextualizado, desarrollado y recreado por ellos, genera una comprensión del trabajo y de posicionamiento identitario particular en cuanto al conocimiento, a lo que supone conocer, a las condiciones del conocimiento, a las vías posibles y los diferentes tipos de conocimiento que parecen no tocarse ni relacionarse.

En esta investigación destaca la historia de vida de los docentes, como enfoque de atención en una temática relacionada con su vida, trabajo y desarrollo profesional, lo cual se contextualiza en el caso del presente estudio, determinantes en el desarrollo de la gerencia exitosa en el ámbito laboral de la directora de la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII.

A nivel nacional, destaca el estudio de Lugo (2015), el cual se titula “Visión holística del gerente como líder transformador en el contexto educativo venezolano”, cuyo propósito general se centra en generar una nueva visión interpretativa en el desarrollo del líder transformador desde lo representacional de los gerentes como actores sociales en el contexto de la Unidad Educativa San José Obrero.

La metodología fue de carácter cualitativa, en un nivel descriptivo con una relación hermenéutica, la cual permitió interpretar el desarrollo profesional del gerente como líder transformador para la educación desde una convivencia profesional. La información fue suministrada por informantes clave, miembros del personal directivo, coordinación académica y docentes, a quienes se dirigió la entrevista en profundidad, con la aplicación de una triangulación de los hallazgos, basados en la hermenéutica interpretativa.

Como conclusiones que emergen del estudio, destaca que se consideran todos los atributos del liderazgo transformacional, aunque con debilidades en los principios de globalidad e integralidad que requiere aplicar la institución. En base a los resultados se determinó que su liderazgo se encuentra en vías de desarrollo hacia una visión holística para optimizar su gestión.

En torno a lo señalado, se asume que el gerente educativo debe formarse en diferentes disciplinas que le permitan afrontar las necesidades y exigencias de nuestra época; es decir, el gerente debe tener una formación integral que garantice una amplia capacidad para el análisis y solución de procesos internos y externos y responder a la dinámica de la sociedad para no estar divorciado de ésta; debido a que; si el objetivo en las organizaciones educativas es lograr la calidad educativa, pues la meta corresponde a la integración de las funciones básicas de la institución escolar donde la docencia es considerada el eje epistémico que da valor al resto de las funciones.

El estudio descrito es relevante para esta investigación, a partir de los postulados teóricos y metodológicos considerados para generar una nueva visión interpretativa, sobre los aspectos que caracterizan al gerente como un líder transformador, en una visión gerencial que se ajusta a la realidad de las instituciones educativas.

Otro estudio fue realizado por Sosa (2012) y titulado: Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio. Esta investigación tiene como propósito generar una aproximación teórica axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos sobre el rol social que asumen en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja. El proceso de investigación y la significación del conocimiento se fundamentan en una investigación cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en un estudio fenomenológico. El diseño es de campo. Las técnicas de recolección de información fueron la entrevista a profundidad y el grupo focal; como instrumento, la guía de entrevista.

El grupo focal propició una dinámica de discusión orientada hacia la contrastación de opiniones, la articulación de diferentes perspectivas, el cruce de opiniones hasta llegar a un consenso. Para la interpretación se desarrollaron cuatro etapas: categorización, estructuración, contrastación y teorización propiamente dicha. La aproximación teórica se elaboró bajo las pautas del modelo teórico de Tesch (1987) adaptado por la investigadora, considerado el idóneo para el abordaje de la

información, con criterios interpretativos que concede un sentido comprensivo a los hallazgos en el discurso gerencial, y permite ruptura la linealidad del proceso.

Con las interpretaciones realizadas al discurso de los informantes clave, se dio cuenta que un gerente con visión holística, con inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro, en la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciando el desarrollo humano, la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales. Un gerente inmerso en una nueva racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes

Por su parte a nivel regional, Medina (2014), en su investigación: “La gestión gerencial en la empresas: una visión fenoménica desde sus versionantes”, la cual se enmarcó en un enfoque cualitativo, para ello se planteó un proceso de indagación desde las voces de los actores sociales, lo que le permitió un sustrato teórico producto de las informaciones que extrajo mediante la interacción dialógica entre el sujeto cognoscente y la realidad cognoscible. En esta orientación, asumió el paradigma interpretativista, para comprender el fenómeno de la gestión gerencial en empresas del sector industrial.

Para el abordaje metodológico, utilizó el método fenomenológico hermenéutico, con la interpretación de significados en las expresiones emitidas por los gerentes, a través de una entrevista en profundidad, de la cual surgió información que le permitió categorizar y triangular, derivando de allí los hallazgos de la gestión organizacional, con las bases para la construcción teórica en lo ontológico, epistemológico, axiológico y praxeológico.

Concluye el autor, que las competencias son necesarias para al desarrollo de la gestión organizacional, pues garantizan el conocimiento que todo gerente debe tener, para impulsar una gestión apropiada a los cambios que acontecen en el día a día, así como los retos propios de la sociedad que evoluciona y se transforma progresivamente.

La relación que presenta este estudio con la presente investigación se encuentra en el aporte teórico y en los procedimientos metodológicos aplicados para la

recolección y tratamiento de la información, lo cual es clave al momento de realizar las actividades que permitan la indagación de la realidad representada por los gerentes en torno a su gestión en diferentes organizaciones.

Sobre estas consideraciones, destacan los aportes de los estudios presentados anteriormente, los cuales se sustentan en los planteamientos teóricos y metodológicos, así como las conclusiones, que proporcionan directrices o vislumbrar un escenario en torno a la visión holística de la gerencia exitosa.

Fundamentos Teóricos

A fin de profundizar en esta investigación y lograr la comprensión del tema, se han tomado en cuenta diversos planteamientos conceptuales presentados por autores, acerca de la visión holística de la gerencia exitosa, desde una visión en el contexto de las instituciones educativas.

Gerencia Educativa

En la actualidad, la gerencia es considerada la columna vertebral de toda organización, por cuanto es la que determina los resultados requeridos, con la adecuación de los recursos y el talento humano, en integración para llegar a las metas y objetivos. A tal efecto Ramírez (2007), la define como “el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una organización” (p. 14).

Bajo tal premisa, la gerencia en las instituciones educativas ha adquirido una connotación adecuada a los postulados establecidos en el marco de otras organizaciones, por lo que el autor antes citado expresa la importancia de asumir acciones para el logro de los objetivos, sustentados en la identificación de los demás actores, la toma de decisiones consensuada, apertura ante los paradigmas e innovaciones en el marco de la gestión gerencial, entre otros aspectos que garantizan la productividad.

En torno a la gerencia educativa, Manes (2003), la concibe como un proceso de orientación y conducción en “la labor docente y administrativa de la escuela, sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, al coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes” (p.94). Entonces se caracteriza por la integración de los miembros en la planificación, toma de decisiones e identificación con el entorno.

Desde este punto de vista, el directivo en las instituciones educativas se encarga de las funciones de planificación, organización, dirección y control, como medios para la gestión académica y administrativa, con base a las relaciones de la escuela con su entorno, la comunicación y mejoras permanentes. De allí que es de relevancia referenciar estas funciones en la praxis educativa, como se presenta a continuación:

Planificación: Comprende la definición de las metas, estrategias o planes con los cuales se desarrollan diferentes actividades. En este caso, el gerente asume, con su equipo, qué hacer y cómo hacerlo.

Organización: consiste en diseñar la estructura de la organización, con las tareas, procedimientos, definición de responsabilidades en el desarrollo de la gestión, así como la consideración de los recursos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad.

Dirección: comprende el establecimiento de los canales de comunicación, liderazgo, cuyo propósito es motivar a los demás, con un clima en el cual se integren las potencialidades de todos, el compromiso con el proceso educativo y la calidad como norte.

Control: se busca asegurar que las acciones se corresponden con los objetivos o planes, a través del seguimiento de las actividades.

De acuerdo con lo señalado, el desempeño gerencial se fortalece en cada una de estas funciones administrativas, las cuales permiten fijar los objetivos, planear los medios de alcanzarlos, así como la consideración de estrategias en las cuales se involucren a los demás actores educativos, ofrecerles suficiente apoyo en una labor adecuada a la realidad.

Gerencia Educativa Exitosa

Con el propósito de reconocer el éxito en la directiva de instituciones educativas, es menester comenzar con una definición de la gerencia; en este sentido, hago mención a Drucker (ob.cit), considerado el pensador más influyente del mundo en el campo gerencial, quien la define como el órgano específico y distintivo de toda organización, cuyo propósito es mejorar las condiciones estructurales, funcionales o procedimentales presentes, a través de la interacción de todos sus recursos, entre los que destacan los seres humanos.

En el ámbito de desarrollo de la gerencia, las organizaciones constituyen un escenario caracterizado por retos, oportunidades, competencias y amenazas, que emergen en cada actividad, en la cotidianidad de las acciones e interacción de los actores. Esta visión obliga a atender las capacidades o características que posee el gerente, como persona capaz, proactiva, dinámica, innovadora, comprometida, creativa, participativa, cuyas características se definen con diferentes cualidades, que puestas en práctica, garantizan un desempeño acorde con los resultados planificados, además del cumplimiento efectivo de la misión y visión organizacional.

Al respecto, la gerencia se entiende desde su concepción como un área específica de la organización, pero también como actividad para desarrollar la organización, ésta última relacionada con la posesión de actitudes o capacidades en quienes llevan a cabo esta labor, cuyo fin es la obtención de resultados apropiados y ajustados a los objetivos.

Con respecto a estas aseveraciones, Robbins (2005), expresa que el gerente es aquella persona que labora con otras personas, a través de la coordinación de diferentes actividades laborales, dirigidas a lograr que se desarrollen los planes establecidos para así cumplir con los objetivos y metas definidos en la organización. Asimismo, la capacidad de liderazgo es un elemento clave que le caracteriza, con el cual puede guiar y asesorar a los miembros del equipo de trabajo de la organización. Al respecto, se esquematizan los elementos señalados en la siguiente figura:

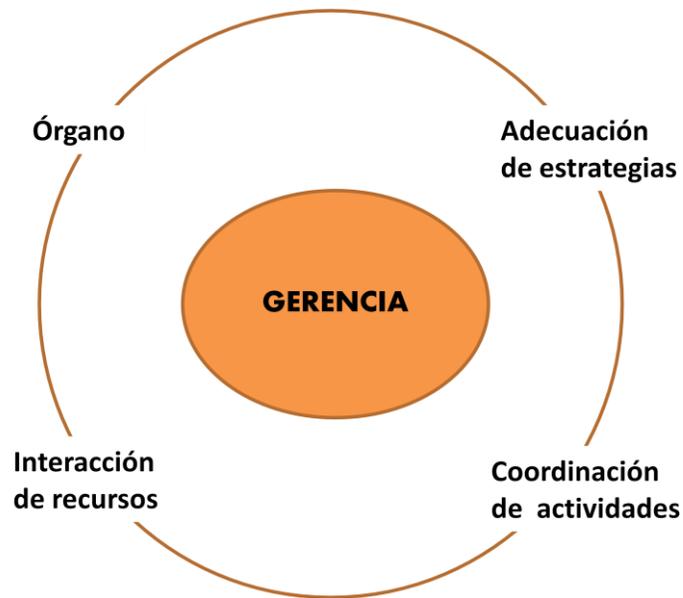


Figura 1. Concepción de la Gerencia. Elaborado por la autora (2016).

En este marco de ideas, se puede decir que la gerencia también se orienta a la adecuación de aquellas estrategias administrativas adecuadas a la organizaciones, las cuales permiten maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales, además de pone en práctica los planes dirigidos a todas las áreas funcionales, así como el seguimiento permanente a los requerimientos del entorno; para ello es necesario establecer claramente sus funciones, adecuadas a la realidad.

Según lo expresa Cerezo (2012), las funciones de la gerencia se orientan hacia aspectos claves, como lo son: a) el establecimiento de objetivos y la forma de alcanzarlos; b) organización de las actividades, relaciones y decisiones; c) motivar y comunicar mediante prácticas, las relaciones y decisiones pertinentes; d) orientar el desarrollo de las personas que integran la organización. En este sentido, se busca orientar y hacer efectivos los objetivos, toma en cuenta la estructura organizacional, las formas de generar los equipos de trabajo y comunicarse, además del seguimiento permanente a lo establecido.

Por otra parte, luego de presentada estas concepciones de la gerencia, es importante asumir el éxito, como un referente importante en el desarrollo de los seres

humanos. Según Levine, Case y Vitale (2012), se propone una orientación subjetiva y objetiva del mismo, como el logro de un deseo personal o la obtención de algo que implica prosperidad; de allí que una persona exitosa tiene el poder de crear los resultados que desean, expandiéndolo a su entorno, caracterizado por la satisfacción personal, social o profesional.

El éxito es asumido por las personas de diferentes maneras; para algunos, se basa en la obtención de recursos materiales, una posición económica, mientras que para otros constituye un aspecto global, manifestado en logros personales, familiares, sociales, profesionales. Es por ello que considero relevante señalar las características del éxito, que según Robbins (ob.cit) se basan en su integralidad, por cuanto abarca diversas áreas de la vida de una persona: espiritual, emocional, social, psicológico, intelectual, familiar, profesional, económica, entre otros.

De igual forma, el éxito se proyecta hacia el entorno, generando situaciones potenciadoras en quien lo posee, pero también en quienes lo toman como un ejemplo de logros. Además de ello, es considerado un proceso que se desarrolla en forma gradual y permanente, a partir de una conducta orientada hacia el logro de los resultados.

A lo largo de la historia, el éxito ha tenido una connotación particular de poder, relacionado con la posesión de recursos económicos, la intelectualidad, una posición política, entre otros factores asumidos en determinados momentos. Pero en la actualidad, en la era del conocimiento, Robbins (ob.cit) expresa que “el saber especializado se constituye en una de las fuentes más importantes de poder” (p. 34), lo cual es significativo en el ámbito educativo, en el cual los docentes posibilitan el conocimiento en los individuos.

Como puede observarse, el éxito tiene una relación directa con los diferentes contextos en que se desenvuelve el ser humano, reflejado en logros, reconocimientos, riqueza, fama y prominencia. Pero considero interesante lo planteado por Gladwell (2013), cuando hace alusión al éxito de Bill Gates y Steve Jobs, figuras importantes en el ámbito tecnológico mundial, de quienes expresa "Yo creo que el futuro recordará más a los gigantes de la tecnología por lo que le devolvieron a la sociedad

que por lo que lograron en los negocios" (p. 53), es decir, toma en cuenta lo que fueron capaces de entregar a la sociedad, su aporte para transformar el mundo en un lugar mejor.

A juicio personal, lo anterior denota que el éxito se evidencia no solamente en logros materiales o intelectuales, sino al hacer una diferencia en la vida de otros. Asimismo, se relaciona con una serie de actitudes que se asumen a lo largo de la vida, en las diferentes facetas, las cuales se construyen a través del desarrollo de sus dimensiones como ser integral.

Sobre la base de esta teoría, hago referencia al éxito en la gerencia, como elemento clave en la presente investigación, el cual relaciono con las acciones adecuadas para el logro de los propósitos establecidos, que según Gladwell (ob.cit), "deben estar en sintonía con el entorno y la complejidad de las relaciones" (p. 23), es decir, en integración con la dinámica de la organización, con una visión general de su contexto y la adopción de enfoques o procedimientos dirigidos a desarrollar un trabajo eficiente.

Una gerencia exitosa requiere de líderes exitosos. Como señala el autor antes citado, es importante contar con líderes dispuestos a involucrarse en cada tarea, además de promover el trabajo productivo en beneficio de todos, abiertos al cambio y encaminados al éxito. Asimismo, se perciben cualidades señaladas por el autor citado, como son "el desprendimiento, apertura, ausencia de egoísmo y mezquindad, capacidad de análisis para distinguir lo esencial de lo accesorio, y capacidad de síntesis para integrar y arribar a conclusiones sólidas" (p. 76), cada una de las cuales destaca la capacidad de administración y calidad de gestión.

Es de gran relevancia considerar la premisa del éxito organizacional en la gestión gerencial, en su manera de administrar los recursos, con la participación de los demás miembros y la adecuación de los procesos a la realidad. Además, esto constituye un marco de referencia para lograr continuas innovaciones, con los cambios necesarios, la identificación con los objetivos y metas, la participación e integración en cada una de las acciones sugeridas. De allí que, a continuación, se esquematizan los factores del éxito gerencial.

Factores de Éxito en el Marco de la Gerencia

En este contexto de ideas, es relevante destacar los factores considerados por Jobs (2010) para lograr el éxito en las organizaciones:

1. Aprender a anticipar el futuro: esto se basa en el establecimiento de una visión clara sobre lo que se desea en un período determinado, con lo cual se podrán anticipar también obstáculos futuros y prepararse para superarlos. Además, es importante que esta información sea distribuida entre todos los que comparten intereses u objetivos comunes en la organización.

2. Concentrarse en lo positivo: esto corresponde a una cuestión de actitud, en la cual sopesan los pensamientos y la disposición hacia lo mejor de las cosas y las personas, inclusive durante circunstancias adversas. En este sentido, se procura encontrar en cada situación o evento, alguna enseñanza o valor.

3. Si se falla, seguir adelante: la forma de responder a los fracasos es lo que marca la diferencia en una persona exitosa. Esto se basa en la perspectiva de que el fracaso es parte de la vida, pero no el final del camino, sino que corresponde a una oportunidad de aprender y mejorar. Esto se constituye en un aspecto de relevancia para el desarrollo organizacional.

4. Viajar: esto amplía la perspectiva de una persona e incluye cualquier traslado, inclusive dentro de la misma ciudad, pero con el objetivo de experimentar cosas nuevas y ampliar su horizonte.

5. Encuentra un socio adecuado: esto se corresponde con la posibilidad de trabajar con personas que complementen las habilidades de trabajo, con sus propias competencias y disposición, lo cual se traduce en la conformación de equipos efectivos.

6. Los obstáculos son oportunidades disfrazadas: esta premisa se basa en la voluntad de encontrar en cada situación, una oportunidad de evolución. En las organizaciones, es importante que el gerente se aboque en función de esta premisa, como elemento motivador hacia la mejora permanente.

7. Asumir riesgos: esto permite seguir adelante, pero siempre calculando todos los aspectos relacionados con el mismo. En este sentido, es importante mantener estudios en la organización, cuyo fin sea proporcionar información en torno a cada uno de estos riesgos, sus efectos y sobre todo, cómo abordarlos satisfactoriamente.

8. Rodearse de gente estupenda: consiste en buscar personas con ideas, pensamientos y actitudes que sustenten el trabajo en la organización, en la búsqueda de equipos multidisciplinarios, complementarios.

9. Recordar que va a morir pronto: esta premisa permite reconocer lo efímero de la vida humana, pero también vislumbrar lo que es realmente importante; en este sentido, se promueve la identificación de cada persona con sus realidades, con limitaciones o fortalezas, que pueden ser factores determinante en su trascender por diferentes contextos.

10. Aprender de los demás: concentrarse en lo que hacen los demás, permite reconocer su forma de trabajo, con la conciencia de sus potencialidades y debilidades, para asumir de ello los aspectos que fortalezcan su actuación.

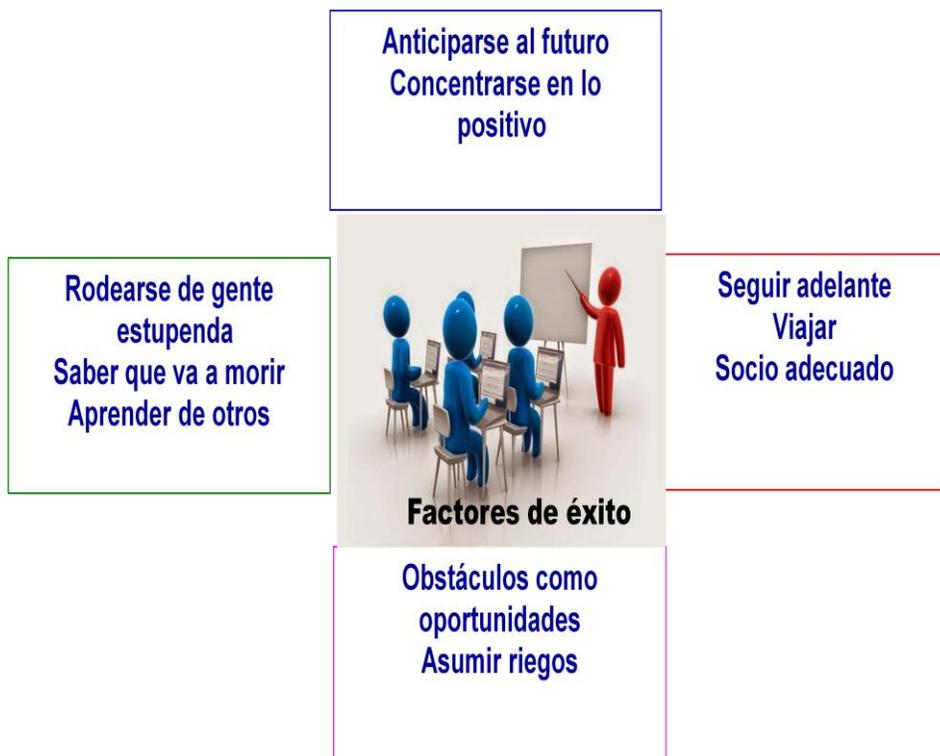


Figura 2. Factores de éxito en la gerencia. Elaborado por la autora (2016).

Desde esta perspectiva presentada por uno de los hombres más influyentes en el ámbito de la tecnología, destaca la importancia que tiene para la gerencia los factores antes presentados, además de la posibilidad de entender a las personas como un todo, con capacidades que ponen en práctica en diferentes contextos o desde las dimensiones de su vida, que de forma integrada son los que definen el éxito en la gestión, sin dejar de lado los requerimientos propios de la dinámica en la organización y su entorno.

Perfil del Gerente Exitoso

De acuerdo con los cambios y dinámica de las organizaciones, es necesario adaptarse a las exigentes condiciones de este entorno, motivo por el cual Cerezo (ob.cit) considera la importancia de trabajar bajo esquemas de negocios y redes de información, en la búsqueda de ventajas y calidad. Para lograr este tipo de esquema de trabajo, el gerente debe promover las condiciones hacia el éxito, con un perfil señalado por el autor citado como sigue:

1. Formación permanente: se requiere estar actualizado en todo lo que se refiere a la gestión gerencial, tecnología, administración y otros.
2. Estar comprometido con la organización, lo cual implica dar el ejemplo, ser imparcial, buscar la mejora continua e integración de todos los actores en los objetivos propuestos.
3. Capacidad de toma de decisiones consensuadas, con apertura a las ideas y buscar siempre mantener una visión organizacional.
4. Debe ser capaz detectar a profesionales talentosos, escuchar a sus subordinados y saber delegar tareas.
5. Desarrollar la inteligencia emocional en su liderazgo.
6. Adaptarse a los cambios, ser flexible y actuar frente a la presión o la incertidumbre.
7. Manejar el pensamiento estratégico: a partir de la observación del entorno, proponer una estrategia y proyectar el futuro. Es importante que detecte los problemas y las oportunidades del producto para poder potencializarlo.

8. Desarrollar el trabajo en equipo: su disposición para trabajar en equipos interdisciplinarios y poder orientarlos es fundamental, además de identificar y potencializar las competencias de los demás, aprovechando sus conocimientos.

9. Capacidad de eficiencia comunicativa: se requiere guiar o transmitir los mensajes para motivar al equipo de trabajo y generar compromisos frente a la campaña o estrategia que se quiere implementar.

En este marco de ideas, el éxito gerencial es holístico, dado que no comprende la simple suma de estos componentes, sino que se debe vislumbrar de una manera global e integrada. En ese sentido, las organizaciones y sobre todo los directivos abstraen ideas, realizan conexiones y obtienen una visión totalizada del entorno. Esta es la perspectiva de los aspectos imprescindibles para ser un gerente exitoso.

Características de un Buen Gerente

Es importante comenzar haciendo referencia a la capacidad de un buen gerente de estar informado de todo lo que ocurre a su alrededor, como elemento importante para afrontar los retos, propiciar los cambios que garanticen siempre un excelente comportamiento organizacional reflejado en un clima organizacional favorable para la productividad, calidad, integración de equipo, beneficios, logros. En este orden de ideas, Gladwell (ob.cit) señala que este debe reunir las siguientes cualidades:

1. Saber obedecer, porque de esta forma sabrá ejercer la autoridad.
2. Capacidad de acercarse a sus subordinados en busca de una idea u opinión, creatividad, innovación.
3. Auténtico, al adoptar modelos propios y acepta su propia historia.
4. En su actuar debe ser honesto, recto, ético, moral.
5. Mantiene una relación sana con las personas de su entorno.
6. Demostrar capacidad de análisis universal, capaz de presentar varias alternativas para solucionar un problema. Sabe tomar decisiones.
7. Se ha identificado con el uso adecuado de la imaginación y sabe fomentar la creatividad, motiva a sus subordinados a innovar y mejorar en forma continua.

8. Planifica adecuadamente acciones, estrategias factibles.

9. Participativo, manejo adecuado de la autoridad, delegar autonomía, acciones que permita generar capacidades de respuesta a la empresa.

10. Capaz de desarrollar una visión de futuro, que implique trabajar con un sentido de largo plazo y mantener el liderazgo basado en principios.

11. Entusiasta, visionario, emprendedor.

12. Generador de cambios, democrático, persuasivo, optimista.

Estos aspectos de la gerencia exitosa permiten establecer un balance en la gestión y encaminar a los demás hacia los propósitos planteados, al actuar con inteligencia, creatividad, en función de desarrollar sus potencialidades en la organización, logrando el funcionamiento apropiado, todo contextualizado de una manera global e integrada.

En este orden de ideas, el autor antes citado relaciona la oportunidad de ser un gerente exitoso con las características propias de la gestión, es decir, saber delegar funciones en otros, demostrar sus habilidades al adaptarse a los cambios, sustentado en los conocimientos de campo de trabajo. Asimismo, requiere manejar la inteligencia emocional y prácticas de liderazgo adecuadas a la realidad de la organización, con un proceso comunicacional que inspire confianza al integrar la opinión de los demás en las directrices.

Al respecto, también destaca como elemento en el éxito gerencial, la visión de negocio, es decir, la capacidad de actuar de manera estratégica, asumiendo los retos, con decisión e iniciativa ante las eventualidades presentes, basado en su preparación e innovación. Además, Gladwell (ob.cit), señala la importancia de la intuición como un factor que le permite reconocer las situaciones, con sus fortalezas o debilidades, a fin de tomar decisiones acertadas, basadas en su experiencia y conocimientos.

Teorías que Sustentan la Investigación

Con relación a las teorías organizacionales, se debe hacer referencia a diversos autores que comentan sobre el desarrollo y el aprendizaje del ser humano, así como

su evolución a través de las etapas de vida, comenzando desde su niñez hasta llegar a la etapa adulta y cómo han influido el medio que los rodea, las personas, las circunstancias y sus propias experiencias empíricas, en un contexto que se manifiesta en el desempeño de su rol como gerente educativo en cualquier institución educativa o en otras organizaciones.

Teoría de la Inteligencia Exitosa

Con relación a esta teoría, Sternberg (2007) plantea que la inteligencia exitosa implica “que un individuo pueda distinguir su patrón de fortalezas y debilidades, para luego hallar las formas de capitalizar las primeras y de compensar o corregir las segundas” (p. 23), lo cual le permite adaptarse al entorno, moldearlo y seleccionarlo de acuerdo con los intereses propios y de la sociedad.

Para el autor citado, la inteligencia exitosa no puede medirse sólo con tareas de tipo abstracto o académico, ni puede validarse bien mediante calificaciones específicas, sino que se evidencia en las habilidades analíticas, creativas, prácticas. Las primeras son necesarias para analizar las opciones disponibles en la vida; las creativas generan dichas opciones; las prácticas, permiten implementarlas y hacerlas funcionar.

Analíticas: Sternberg (1997), señala que la capacidad analítica permite separar problemas y ver soluciones no evidentes. Desafortunadamente, los individuos con sólo este tipo de capacidad no son tan aptos creando ideas nuevas por sí mismos.

Creativas: se relaciona con la manera de realizar una tarea, según la novedad y automatización. Una situación novedosa nunca se ha experimentado antes y permite encontrar nuevas maneras de solucionarla que la mayoría de gente no percibiría. Además, el proceso automatizado nace de aquello que se ha realizado múltiples veces y ahora puede hacerse con poco o nada de pensamiento adicional.

Práctica: se ocupa de la actividad mental implicada en conseguir ajuste al contexto, a través de a) la adaptación, al hacer cambios en sí mismo para ajustarse al entorno; b) conformación o transformación, cuando se hacen cambios en el ambiente

para encajar mejor con sus necesidades y c) selección, cuando se encuentra un ambiente alternativo totalmente nuevo para sustituir uno anterior.

Como indica Sternberg (ob.cit), el pensamiento analítico, creativo y práctico está presente en todas las áreas de la vida, dependiendo en gran medida de los contenidos y las representaciones que en un momento determinado se asumen ante las circunstancias. Por ello, las personas con inteligencia exitosa, según esta teoría, conocen sus virtudes, corrigen sus debilidades, con la valoración del medio en el que se encuentran, para saber si éste puede o no capitalizarlos para sacar el máximo partido a su talento. Además, buscan los ambientes en el que no sólo puedan realizar su trabajo con efectividad, sino también introducir la diferencia.

Una Visión del Holismo

Los fundamentos del holismo emergen de varios autores, comenzando por Barrera (2010), quien la define como una corriente cultural que propugna la necesidad de converger hacia una visión integrada, del conocimiento y aquellos aspectos que lo expresan, llámese teoría, técnica o método, una tendencia psicológica y social enraizada en las distintas disciplinas humanas, orientadas hacia la búsqueda de cosmovisiones que estén basadas en preceptos comunes para el género humano con posibilidades de trascender y en ambientes de libertad creativa e intelectual.

En este orden de ideas, el Holismo proviene (del griego antiguo *holos* que significa «la totalidad» un neologismo forjado en 1.926 por un hombre sudafricano llamado Jan Christian Smuts en su obra *Holism and Evolution*. Según este autor, holismo es: “la tendencia en la naturaleza y a través de la evolución creadora, a constituir sistemas (conjuntos) que en muchos aspectos son superiores y más complejos que la suma de sus partes” (p. 2), es decir, se toma en cuenta el todo, con aquellos elementos que conforman el sistema y que, en el caso del presente estudio, asumen la realidad de la versionante, su trascendencia y la capacidad de ejecutar cambios hasta llegar a su realidad actual.

Sobre este particular, el holismo se define globalmente por el pensamiento, tendiendo a explicar las partes y sus funcionamientos, desde el todo. De esta manera, el pensamiento holístico se encuentra en oposición al pensamiento individualista que tiende a explicar la globalidad (el todo) a partir de sus partes. El holismo de Smuts (citado por Gallegos, 2000), es un punto de vista metafísico sobre la naturaleza última de la realidad.

La holística es una concepción importante para la comprensión de los fenómenos, a partir de sus aspectos y caracterizaciones en un contexto, que conforma el holos, pero sin desestimar su vinculación con otros contextos, en los cuales se manifiestan las relaciones, la sinergia entre los aspectos. Es por ello que Capra (2005) señala que esto constituye una oportunidad de desarrollar experiencias integradoras, en las cuales la totalidad define el conocimiento, la experiencia, con los eventos que se revelan como evidencia de un trascender, de una particularidad. Entonces, su abordaje se presenta con desarrollos integrativos e interrelativos, entre lo que antecede y lo actual, en las relaciones que otorgan un sentido integral de los aspectos que conciernen al ser humano a lo largo de su vida, en los diferentes contextos en que se desenvuelve.

En este marco de ideas, el holismo como doctrina de la globalidad o integridad es una alternativa importante en el estudio de diferentes fenómenos que subyacen en el contexto educativo, desde la perspectiva de la praxis gerencial, por cuanto a mi parecer, los gerentes deben actuar con congruencia entre lo que son (su historia) y lo que pueden lograr en su gestión, es decir, a partir de la integración de su ser, su experiencia, lo que se convierte en el principio que contribuye a resolver problemas específicos atacándolos en el ámbito educacional, social, económico entre otros.

Al respecto, Gallegos (ob.cit) describe como principio de la visión holista la unidad, es decir, la integralidad de los aspectos que caracterizan un fenómeno, con la perspectiva de que los hechos no pueden ser separados de los valores, así como el observador no está separado de lo observado ni los seres humanos no están separados del universo que habitan, es decir, de su realidad o contexto. Es por ello, que el conocimiento se asume como un acto unitario en el que sentimientos, cognición,

intuición y discernimiento se presentan unificados, como se muestra en la siguiente figura:

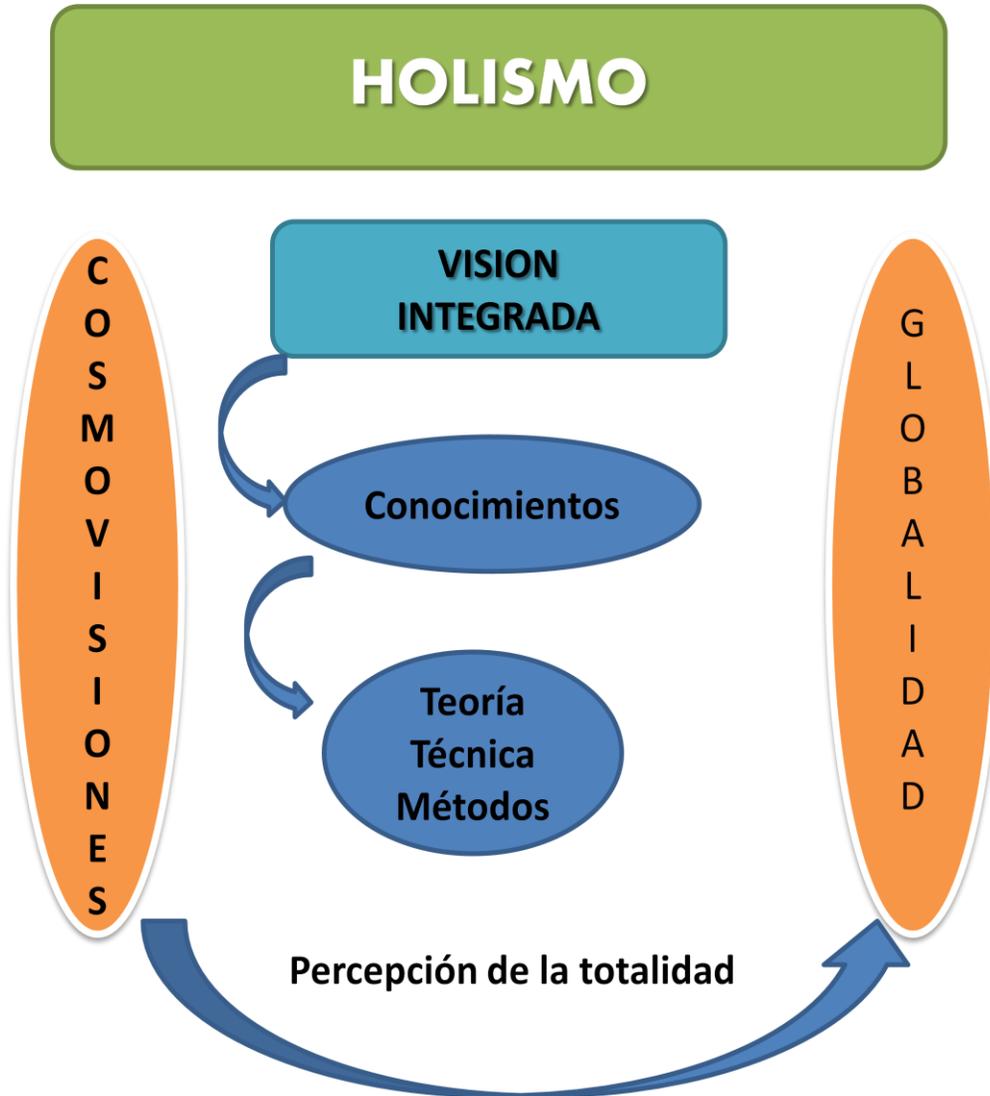


Figura 3. Visión del Holismo. Elaborado por la autora (2016).

De lo reflejado en la figura anterior, destacan los elementos que conforman el holismo y que según Barrera (ob.cit), se integran con el propósito de comprender la visión integral del mundo, de la vida, de las personas, desde el punto de vista de “una manera compleja e integrativa de saber, de conocer” (p. 56), es decir, la percepción de la totalidad en el mundo o en el contexto que rodea a una persona, con el fin de

lograr su valoración a través de desarrollos integrativo, con un conocimiento producto de las experiencias, relaciones e interacciones que caracterizan los contextos donde se desenvuelven las personas, como es el caso de las instituciones educativas y la connotación que refleja la gestión gerencial, en integración con todos los elementos que la conforman y que, en el caso del presente estudio, se orienta a la visión holística de la gerencia exitosa en instituciones educativas.

Teoría Socio-cultural de Vygotsky

De lo comentado anteriormente, el paradigma del aprendizaje propone que con la comprensión suficiente de la estructura de un campo de conocimiento, algo que se anticipa a los conceptos posteriores y más avanzados, puede enseñarse de modo apropiado a edades muchas más tempranas. Como señala Bruner (2000), “Se puede enseñar cualquier materia a cualquier niño en cualquier edad si se hace en forma honesta” (p. 46). En relación a esta afirmación, queda comprobada a través de la historia de vida de la docente que recibió un buen aprendizaje en su etapa de temprana edad, el cual se vislumbra en el carácter emprendedor y personalidad con dotes de liderazgo.

Aunado a esta teoría, Vygotsky (1983) a través de su enunciado “el proceso de desarrollo cultural puede definirse en cuanto a su contenido, como el desarrollo de la personalidad del niño y de la concepción del mundo”, este concepto se concentra el holismo, dado que la concepción del mundo a que se refiere el mencionado autor, existe implicaciones de origen socio-cultural que van a repercutir en el niño y por consecuencia ampliarán la visión del mundo, encontrando en él, múltiples oportunidades, que se traducen en objetivos logrados en su historia de vida.

En este orden de ideas, la teoría de Vygotsky (ob.cit) se fundamenta en el origen social, así como la naturaleza social de las funciones superiores de la mente, en integración con los procesos culturales en los cuales se involucra y que son determinantes en el desarrollo del ser humano. Por ello, conceptualiza el desarrollo como proceso social, que se refleja a lo largo de la vida y en un espacio cultural

particular, con una influencia de la interacción social, en experiencias que darán significado a su actuación personal, profesional o social; además, destaca el papel de la educación, como una fuente de desarrollo humano, que se fortalece en los factores sociales, culturales e históricos de los individuos.

Con relación a esta teoría de Vygotsky (ob.cit), la considero un aporte significativo al abordar el presente estudio, por cuanto especifica las condiciones, factores o elementos que influyen, a lo largo de la vida, en el desarrollo integral de las personas, con una determinación en su rol a nivel personal, familiar, social y profesional, considerado en la visión holística de la gerencia exitosa, a partir del estudio de la historia de vida de la Profesora C.S.

Fundamentos Legales que Sustentan la Investigación

Tomando en consideración la importancia de la gerencia exitosa en las instituciones educativas, es oportuno considerar el fundamento legal o normativa vigente a nivel nacional, como referencia para la orientación de la acción, basado en el respeto a los diversos instrumentos jurídicos que conforman la legislación educativa venezolana.

En primera instancia, la Constitución de la República Bolivariana De Venezuela (1999), en el artículo 104 establece que “la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica” (p. 56). En este sentido, destaca que el docente en cargos gerenciales debe cumplir con estos requisitos, como garantes de calidad en su desempeño y éxito en su gestión educativa.

En cuanto a la Ley Orgánica de Educación (2009), debe señalarse que ella interpreta, los programas y principios constitucionales. En el artículo 19 resalta la gestión escolar, en la cual el Estado se encarga de “la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria” (p.8), además que los actores son participantes directos en estos procesos, desde su propia visión como gerentes educativos.

Asimismo, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2009), plantea en el artículo 139 “la actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio” (p.41), lo cual identifica la importancia del mejoramiento profesional de los directivos, con compromiso en la búsqueda de las condiciones que permitan su formación en la adopción de estrategias dirigidas a lograr una gerencia exitosa.

ESCENARIO III

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

*“El 80% del éxito consiste en estar allí”
W. Allen*

Naturaleza de la Investigación

Al desarrollar una investigación, el fundamento metodológico contempla la percepción de la realidad, como construcción creativa consciente, con facultades para acercarse al conocimiento y en la intención de generar la aproximación teórica. El estudio que se presenta estuvo sustentado en el paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, sustentado en la historia de vida, cuyo propósito es generar reflexiones sobre la visión holística de la gerencia exitosa, a partir del estudio de la historia de vida de la Directora de la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, lo que se refleja en la siguiente figura:

FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS



Figura 4. Fundamentos metodológicos del estudio. Elaborado por la autora (2016).

Sobre estas consideraciones, Sandín (2003), argumenta el paradigma interpretativo centrado en "...la descripción y comprensión de la realidad del ser humano desde los significados de las personas involucradas" (p. 62), a través de las interpretaciones de su realidades y sus interacciones. Este se orienta en la interpretación y comprensión de la realidad, desde los comportamientos, relatos e interacciones sociales, de los que surgen los significados que manifiestan en torno a un fenómeno.

Sobre este particular, desde este paradigma busqué comprender la realidad de la visión holística de la gerencia exitosa, a partir de mi interacción con la Directora, a través de encuentros, en los cuales emergieron las vivencias y los acontecimientos que le han llevado a ser una gerente exitosa en la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, considerando aspectos de su trayectoria profesional, como aquellos adquiridas desde su niñez hasta la etapa adulta, cuya significación se manifiesta en su gestión como directora de esta institución educativa.

Con relación a la investigación cualitativa, el autor antes citado expresa que se caracteriza por su énfasis interpretativo, reflexivo, a partir de la intervención e interacción entre el investigador y los actores sociales, cuyo fin es desarrollar teorías fundamentadas empíricamente, otorgándole significatividad al contexto y al lenguaje desde la narrativa de las vivencias de los actores sociales, considerando cómo interpretan su mundo. Asimismo, Martínez (2004) señala lo siguiente:

...se manifiesta en una comprensión holística de la realidad, la cual no puede ser traducible en términos matemáticos y pone énfasis en la profundidad analizada captando dentro de lo real toda la riqueza de la misma, donde prevalece el papel de la subjetividad. Se dice que la realidad es total cuando es vivida y expresada por los sujetos (p. 51).

La realidad para la Directora, la cual denominé versionante C.S, desde la perspectiva cualitativa, se enfocó en su experiencia como gerente educativo, en la cual destaca la puesta en práctica de una gestión gerencial al frente de la institución, además de su lucha constante por mejorar el sistema educativo en la institución, adaptándolo a la realidad de la comunidad estudiantil, en la cual prevalecieron circunstancias, hechos transcendentales y posiciones contradictorias, que pudieron

crear desconciertos o malestar en su interior, pero que no influenciaron su comportamiento apacible y observador de la realidad externa.

En este orden de ideas, se pone de manifiesto el método historia de vida con carácter interpretativo de las vivencias de la versionante, haciendo énfasis en su personalidad, su versatilidad al ejercer un cargo gerencial con eficacia, denotando que esta profesión no está destinada solamente para administradores, sino que encuadran perfectamente en el rol algunas personas con ciertos atributos de liderazgo y mando, con dotes de sensibilidad hacia los problemas de quienes conviven a su alrededor y una perspectiva amplia de innovar métodos dirigidos al mejoramiento profesional de los docentes de esta institución, tomándose como ejemplo de vida, su constante superación que traspasa las limitaciones y el tiempo.

En concordancia con estos autores prenombrados, Rusque (2003) convierte la construcción del enfoque cualitativo, tal como se conoce en la actualidad en las ciencias sociales, lo que me permitió develar el proceso evolutivo de la vida de la Directora, así como sus logros, traducidos en beneficios para el personal docente y los aportes de la misma, para el estudio de los demás de los factores que influyeron en el proceso de superación personal y logros profesional, así como también describir las causas y consecuencias de su gestión gerencial.

La investigación cualitativa conlleva su mayor contenido, una parte vivencial un recorrido histórico de la vida de la Directora, haciendo énfasis en los momentos de la vida que marcaron un antes y un después, que fueron trascendentales en la toma de decisiones, determinando las cualidades psicológicas, axiológicas, físicas, que impulsaron a fijar metas y lograrlas, tratando de minimizar los fracasos, afianzando dichos logros progresivamente durante estos años.

La investigación cualitativa está sometida a igual proceso que la cuantitativa, pero a diferencia de esta debe ser flexible, pues es sustentada por la subjetividad tanto de elemento investigado (profesora) como la objetividad del investigador, todo esto converge y según lo comenta Valles (2015), está sustentado en técnicas de investigación, como la entrevista personal, historia de vida y estudio de casos anteriores que se asemejen.

De acuerdo con lo antes expuesto, la investigación cualitativa puede discriminarse de acuerdo a las acciones del investigador en forma su propio diseño; es decir, en cuanto se refiere la flexibilidad, pero adecuándose a una serie de pasos y técnicas, que darán como resultado, la veracidad de los hechos, sin anteponer la subjetividad de investigador o las posibles variables circunstanciales, que alteren los hechos relatados por el sujeto en estudio.

Informante Clave

En toda investigación, es importante considerar a las personas que son autores de la expresión sobre el fenómeno a estudiar, por medio de sus pensamientos, opiniones e ideas. Es por ello, que Hurtado (2002), señala: “Los informantes claves son individuos en posesión de conocimientos, status o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestos a cooperar con el investigador”. (p.134).

Para los fines de la presente investigación, la informante clave fue seleccionada de acuerdo con los lineamientos requerido por el Método Historia de Vida, siguiendo los parámetros descritos por Carrasco y Calderero (2000) “en la investigación cualitativa es seleccionar a los participantes en función a un perfil y a la calidad de la información que estos pueden proporcionar, en atención a los propósitos de la investigación” (p. 65).

En este trabajo de investigación, tuve como versionante a la Profesora C.S, debido a su larga trayectoria como gerente educativo al frente de la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, donde es ejemplo de constancia y perseverancia; de acuerdo con su consentimiento, dio permiso para la presentación, redacción y transcripción de los textos este informe.

Método de Historia de Vida

El método seleccionado en el estudio sobre la visión holística de la gerencia exitosa es la Historia de Vida, considerado como el más adecuado porque recoge una

autobiografía detallada de la versionante, reflejado en un material grabado, documentado y experiencias testimoniales de quienes le rodean. De allí, se asume la definición dada por Magrassi y Rocca (2003), “es el estudio de caso referido a una persona determinada, que comprende no sólo su relato de vida, sino cualquier otro tipo de información o documentación adicional que permita la reconstrucción de la forma más exhaustiva y objetiva posible”. (p. 60).

Al respecto, se asume que la historia de vida se sustenta en un dialogo interactivo, del cual emerge visión y versión en torno a un fenómeno o suceso, a partir de las experiencias, perspectiva y entorno sociocultural, el cual expresan los actores sociales, de sus vivencias en torno a ello. Asimismo, destaca la concepción de Ferrarrotti (1998), a saber:

Es una narrativa biográfica, que constituye una estrategia de conocimiento, una forma de aprender y enfrentar los fenómenos referidos al acontecer vital, donde la realidad no está fuera del sujeto que la examina, y los fenómenos sociales no existen separados de los sujetos que viven, producen, sufren y gozan de sus consecuencias (p. 32).

Tomando en cuenta el diseño de trabajo de Valles (ob.cit), y asumiendo la flexibilidad del método historia de vida, dividí el presente trabajo de investigación en tres (3) fases, las cuales permitieron construir un referente sobre la visión holística de la gerencia exitosa, desde la historia de la versionante. Dichas fases son las siguientes:

Etapas de Reflexión y Preparación del Trabajo Investigativo: en esta etapa se abordó el contexto empírico (planteamiento del problema), los propósitos de la investigación, su pertinencia, así como el fundamento teórico y metodológico. Esto también comprende la definición de una serie de acuerdos en entrevistas previas con la versionante, como medio para el establecimiento de un clima adecuado para la aplicación de la entrevista.

Etapas de Inicio: corresponde a una reconstrucción de la vida de la versionante, desde su niñez hasta la etapa adulta. En la misma, se pone de manifiesto las técnicas de investigación cualitativa como la entrevista personal, entrevistas testimoniales, recolección de información documentada y la sistematización de experiencias.

Etapa de Finalización: en esta etapa se recogió todo lo contextual de la investigación, con un análisis de todos los datos e informaciones recopiladas, durante las etapas anteriores, llevando a cabo las categorizaciones y las codificaciones, para ser interpretadas y vaciadas en la presentación del informe final.

En esta última etapa, se manifestaron algunas connotaciones personales y emocionales, que según Gruber (2000), sirven para “poner en un texto una vida, reconstruyendo diferentes momentos de la vida de una persona, profundizando en su experiencias y vivencias logrando de ellas un aprendizaje” (p.67), es decir, se reconocieron los acontecimientos a lo largo de la vida de la versionante, como referentes al logro del éxito en su gestión gerencial en la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII.

Técnicas para la Recolección de Información

Como aspectos de la investigación, se consideró la aplicación de una entrevista a profundidad, que según Martínez (ob.cit), es una técnica para “que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal y perspectiva de una situación, tal como lo expresan con sus propias palabras” (p. 56). Esta comprende un esfuerzo de inmersión (más exactamente re-inmersión) del entrevistado frente a/o en colaboración con el entrevistador que asiste activamente a este ejercicio de representación casi teatral. La misma se encuentra organizada en niveles abiertos de interrogación, por cuanto en la interacción verbal emergerán nuevos elementos, a partir de la información aportada por los informantes.

Para realizar la entrevista, consideré un diálogo con la versionante, en la cual hablamos acerca de su experiencia de vida, desde su niñez hasta la etapa adulta y cómo diversos acontecimientos reflejan un significado particular, que se manifiesta en su gestión gerencial; esto me permitió explorar sus conocimientos, experiencias, opiniones, sentimientos, valores, creencias en torno a esta temática.

Interpretación de la Información

Esta fase del estudio constituye un punto focal, con base en la reflexión para lograr interpretaciones significativas de la información obtenida. En este sentido, Strauss y Corbin (citados por Lares, 2010) señalan que el análisis se sustenta en la búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida e implica una recopilación, organización en unidades manejables, sintetizarlos, descubrir de ellos, cuya finalidad es reducir, categorizar, clasificar, sintetizar y comparar dicha información, para generar una visión de la realidad. Con ello, se orienta el descubrimiento de relaciones presentes, traducido en “las manifestaciones o expresiones que configuran los lenguajes humanos (textos) y a su objeto, basado en elaborar teorías de subjetividad que expliquen el sentido y significado de las acciones humanas” (p. 289)

Al respecto, Martínez (ob.cit.) argumenta sobre la descripción sistemática de todos los aspectos del hecho estudiado, su codificación, generación de categorías, a fin de asociar y construir la teoría que sustenta la investigación, lo cual se consideró un proceso sistemático para el tratamiento de la información. Para esta codificación, se utilizaron términos o expresiones claras, colocadas en las unidades de información, a fin de indicar la categoría a la cual pertenecen, con números o letras.

Según el autor antes citado, este proceso consiste en “clasificar las partes en relación con un todo, para asignar categorías e ir diseñando constantemente a medida que se revise el material y vaya emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho o dato” (p. 176). Para estos fines, consideré el siguiente cuadro, para la representación de los hallazgos:

Cuadro 1
Sistematización de la Información

Línea	Entrevista Nro.	Lugar:

Por otra parte, en la etapa de categorización, se realizaron las interpretaciones significativas de la información recolectada en los encuentros con la versionante, con apoyo de las teorías correspondientes, las cuales surgen de los nexos entre la información y las estructuras teóricas, además de la triangulación, como una técnica cuyo propósito es significar el análisis cualitativo a partir de las coincidencias en las apreciaciones, fuentes informativas o puntos de vista del mismo fenómeno. En este sentido, desarrollé la interpretación en el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Hallazgos Relevantes

Categoría	Subcategorías	Línea	Hallazgos relevantes

La triangulación implica reunir una variedad de datos referidos a la temática, a partir de las percepciones o punto de vistas, de los cuales se hacen comparaciones en varios momentos, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos. En el caso de la actual investigación, tomé en cuenta las apreciaciones de la versionante, los relatos de personas vinculadas con su vida, además de los fundamentos teóricos y mi propia experiencia como docente, en los cuales sustenté las reflexiones sobre la visión holística de la gerencia exitosa, a partir del estudio de la historia de vida.

Teorización

El proceso de teorización utiliza todos los medios disponibles para lograr la síntesis final de un estudio o investigación. Más concretamente, Leal (2007) señala que se trata de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación, sustentado en los aportes teóricos, lo cual requiere de imaginación creadora, toda vez que las teorías no se derivan de los hechos observados, sino de las conjeturas producto de las reflexiones sobre ello.

En este orden de ideas, la teoría es un modelo, sin contenido observacional directo, que nos ofrece una estructura conceptual inteligible, sistemática y coherente para ordenar los fenómenos, lo cual incluye desde lo plenamente conocido hasta lo meramente sospechado. Por ello, a partir de lo expresado por Morse (2005), asumí la manera de enfocar las percepciones y descripciones sobre la visión holística de la gerencia exitosa, desde la historia de la versionante, lo que permitió fortalecer mi comprensión de la misma.

ESCENARIO IV

UNA VIDA LLENA DE EXPECTATIVAS Y ESPERANZAS: HACIA LA GERENCIA EXITOSA

En este mundo cada uno de nosotros tiene un papel fundamental que cumplir, unos más otros menos, pero siempre dejamos nuestra huella...

Hallazgos Emergentes

En este cuarto escenario, recojo el testimonio presentado por la Directora de la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, a través de una entrevista a profundidad, además de la interpretación de tales hallazgos, de tal forma que se pudo revelar la intencionalidad principal del estudio, orientada a generar reflexiones sobre la visión holística de la gerencia exitosa, a partir de la historia de vida de la docente entrevistada, al considerar los propósitos encauzados a conocer el proceso evolutivo, desde la niñez hasta la etapa adulta, como aportes significativos de la vida de la Profesora Carmen.S, que influyeron para el desarrollo de la gerencia exitosa en su ámbito laboral.

Asimismo, interpretar los aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales que influyen en la profesora, llevándole a lograr una gerencia exitosa en su ámbito laboral. Para finalmente, develar los procesos para el manejo del talento humano ejecutado en las prácticas gerenciales por Profesora Carmen.S durante su gestión educativa.

Todo esto generó reflexiones sobre la visión holística de la gerencia exitosa, a partir del estudio de la historia de vida de la Profesora Carmen.S.

De esta manera, presento la cromatización de los criterios considerados en el análisis de los hallazgos develados, en los cuales identifiqué los propósitos investigativos, así

como los aspectos investigados, que devienen de los hallazgos, acompañado de mi propia percepción de la temática.

Cuadro 3
Cromatización de los criterios de análisis según el propósito de la investigación

Propósito	Criterios de análisis o categoría inicial	Concepción de la investigadora
-Conocer el proceso evolutivo, desde la niñez hasta la etapa adulta, como aportes significativos de la vida de la Profesora Carmen.S, que influyeron para el desarrollo de la gerencia exitosa en su ámbito laboral	Proceso evolutivo hacia una gerencia exitosa	Comprende aquellos aspectos que caracterizan su desarrollo personal y que influyeron en su desempeño como gerente.
-Interpretar los aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales que influyen en la profesora, llevándole a lograr una gerencia exitosa en su ámbito laboral	Aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales del gerente exitoso	Describe todos los aspectos que determinaron su experiencia de vida personal y profesional.
- Develar los procesos para el manejo del talento humano ejecutado en las prácticas gerenciales por Profesora Carmen.S durante su gestión educativa.	Manejo del Talento humano	Se refiere a todos los aspectos en sus prácticas gerenciales que identifican el manejo del talento humano a partir de la gerencia exitosa

A continuación se presenta una gráfica con los criterios de análisis tomado en cuenta durante la investigación.



Figura 5. Criterios de análisis según el propósito de la investigación

Cabe destacar que la historia de vida representa un cúmulo de experiencias, vivencias realmente valiosas, en las cuales resaltan situaciones significativas que llevan a la profesora Carmen S a desarrollar una gerencia exitosa, desde diferentes perspectiva, tales como la personal, familiar, social, profesional, además de la consideración como gerente. Es importante señalar que, tales hallazgos se consideran en el cuadro de sistematización, el cual contempla cada una de los significados de su vida personal y profesional. A continuación presento los hallazgos relevantes obtenidos de la entrevista:

Cuadro 4
Hallazgos relevantes de la entrevista (proceso evolutivo)

Categoría	Subcategorías	Línea	Hallazgos relevantes
Proceso evolutivo	Desarrollo docente	76-78	Vi la posibilidad de desarrollarlo en mi trabajo como docente y en esa época se generó mi inquietud por estudiar la docencia, aunque más por la insistencia de mi hermano, al no poder estudiar de noche como yo quería para ayudar a mi familia, pero fue muy significativo mi paso por el Pedagógico, porque compartí y aprendí mucho.
	Motivación profesional	83-85	Mi inclinación y motivación hacia la docencia se la debo a varios de los docentes que me acompañaron en mi infancia, adolescencia y juventud, esos que dejaron en mí gratos recuerdos, por sus enseñanzas y su estilo de vida
	Maduración , crecimiento personal, bienestar, don de servicio	90-95	Esta formación me permitió madurar, como persona y profesional, además que hoy siento que me ha tocado a mí plantarla en otros jóvenes, para que siga floreciendo y prosperando para el bienestar de muchos, de los cuales también tengo buenos recuerdos. Pudiera decir que recibí un don y que lo he puesto al servicio y bien de otros,
	Experiencia, crecimiento personal y profesional	108-111	Mi identificación con mi institución, Fe y Alegría, en la cual ingresé en el año 1979, en la cual adquirí una experiencia que me ha permitido crecer cada día como persona y profesional
	Entrega, servicio, tenacidad, persistencia, esfuerzo, trabajo en equipo	276-281	La experiencia llevada en el acompañamiento al proceso de la Comisión Pro Justas Reivindicaciones Sociales y Laborales me ha dado muchos aprendizajes de entrega y servicio, tenacidad, persistencia, esfuerzo y entrega de todo un equipo que persigue un objetivo común: Construir, en forma colectiva, nuestra calidad de vida
	Aprendizaje y enseñar con el ejemplo Pensamientos positivos, unión.	292-298	Mi experiencia durante tantos años en la institución me ha permitido crecer con los demás, aprender y enseñar; todos somos ejemplo para los demás, lo cual se convierte en incentivo para pensar que las cosas son posibles si trabajamos unidos, porque yo soy la directora, pero sin mi equipo de docentes, administrativos y obreros, no pudiera haber logrado nada de lo que señalado anteriormente.



Figura 6. Hallazgos que emergen la categoría proceso evolutivo

Cuadro 5

Hallazgos emergentes con respecto al propósito de conocer el proceso evolutivo, desde la niñez hasta la etapa adulta, como aportes significativos de la vida de la Profesora Carmen S., que influyen para el desarrollo de la gerencia exitosa en su ámbito laboral

Categoría	Subcategorías	Interpretación emergente
<p>Proceso evolutivo</p>	<p>Desarrollo docente</p>	<p>En los hallazgos develados, destaca el significado otorgado por la Profesora a cada uno de los aspectos vividos en su etapa de la niñez, adolescencia y etapa adulta, en las cuales confluyeron una serie de acontecimientos, circunstancias y personas, además de su situación familiar, que fueron modelando su desarrollo como persona, con una influencia significativa en su trabajo docente, convertidos en impulso de vida y superación. Es de allí que emerge el deseo por convertirse en una profesional de la docencia, como aquellos maestros y profesores considerados significativos en su vida, cuyo ejemplo en las aulas de clase determinaron su interés por escoger esta carrera, siguiendo su ejemplo, sus pasos. Estos eventos fueron importantes para su maduración personal y profesional, llevándolo a su praxis educativa, en el deseo de transmitir esa misma vivencia para que otras personas a su alrededor también adquiriesen ese deseo de superación.</p>
	<p>Motivación profesional</p>	
	<p>Maduración</p>	
	<p>Experiencia</p>	
	<p>Entrega</p>	
	<p>Aprendizaje y enseñar</p>	<p>De igual manera, en el desarrollo como profesional de la docencia, el trabajo en la institución Fe y Alegría, durante tantos años, ha sido un espacio para adquirir experiencias y continuar con su crecimiento, desde su posición de docente y directivo, en la cual puso en práctica sus conocimientos, su concepción de la vida, a través de una labor en la cual busca el beneficio de otros docentes que comparten esta labor, cuyos logros son significativos y demuestran que con tenacidad, perseverancia en las luchas y sobre todo, con el trabajo en equipo, se pueden construir grandes cosas, con aportes hacia cada persona y la institución. Además, ella lo asume como un constante proceso de enseñanza y aprendizaje, en la cual la interacción permanente con los demás actores es propicia para generar soluciones realmente efectivas, así como el fortalecimiento del desarrollo en cada uno de los miembros, personal o en función del colectivo, del equipo de trabajo, que ella misma expresa como fundamental para lograr el éxito en la labor diaria.</p> <p>En este contexto, es importante acotar que el aprendizaje, como proceso permanente en la vida de los seres humanos, se va desarrollando en cada una de las etapas y los escenarios en los cuales se desenvuelve la Profesora, porque como ella misma señala, se aprende y se enseña, se crece en colectivo, porque cada uno de quienes lo comparten, tienen algo para dar o compartir, pero también algo que recibir. Por eso, en los testimonios presentados destaca el papel que cumplieron su familia, los docentes, compañeros de trabajo, porque en cada uno puso en evidencia ese don que señalaba, así como la</p>

Categoría	Subcategorías	Interpretación emergente
		<p>capacidad gerencial de guiarles hacia el éxito en cada una de las actividades que le corresponde o en aspectos como las reivindicaciones, concebidas como una lucha de muchos años en la institución, pero que tuvo resultados altamente satisfactorios para los docentes, aún en la actualidad.</p> <p>Sobre estas consideraciones, el proceso evolutivo de la Profesora expresa en cada una de sus experiencias, el éxito, concebido por Arthur (2005), como “el logro de un objeto de acuerdo con nuestro deseo (personal) y un logro próspero de algo que se ha intentado (social)” (p. 75), lo cual se identifica en cada uno de los escenarios donde ella se ha desenvuelto; en estos, encontró motivaciones para su crecimiento, a través de la profesión de la docencia y que también marcaron su actitud personal, siempre en función del beneficio de otros, de apoyar a los demás a tener los mismos, o mejores logros y por ende, su propio proceso evolutivo exitoso. Esto, como elemento de la gerencia exitosa, evidencia que las actitudes de la docente, sus decisiones y sentimientos en cada uno de los escenarios vividos, forjaron su éxito personal, social y profesional, trascendiendo en la vida de las demás personas.</p> <p>Al considerar las etapas vividas por la Profesora, destaca sus retos consigo misma, con quién era y quién pensaba ser, como bien señala Thomson (2010), “con quién quiero ser, cómo me enfrento a mi vida, más que con los desafíos profesionales que representan lo que hago y lo que tengo” (p. 17), siempre sustentado en la presencia de quienes compartieron o comparten su cotidianidad personal o profesional, lo cual le permitió tomar impulso y alcanzar niveles de excelencia importantes. En este sentido, en ese proceso evolutivo, el éxito ha sido un indicador de su superación personal, la capacidad de construirse y evolucionar, en ser capaz de afrontar con consciencia y satisfacción cada situación en su vida</p>

De acuerdo con la información referida al proceso evolutivo de la Profesora Carmen S, en los cuadros y gráfico anteriores, se puede observar como su inquietud por estudiar se vio influenciada por los valores familiares y de algunos docentes significativos en su vida, quienes aún constituyen una referencia de motivación en su labor educativa. De igual forma, estas son aplicadas en el proceso de brindar un servicio en la institución educativa, constituida en una herramienta de crecimiento, entrega y disposición a trabajar, como lo señala en las luchas reivindicativas por los derechos de otros docentes.

En este sentido, su proceso evolutivo destaca la manera de crecer como persona y profesional. Ese aprendizaje obtenido a lo largo de su vida se vio reflejado en sus acciones como profesional de la docencia, como directivo , buena formación, valores a partir de diferentes experiencias que le permitieron consolidar una visión de su vida hacia el servicio, en la búsqueda de la excelencia educativa, como un elemento importante para su gestión gerencial exitosa.

Seguidamente, presento los cuadros con los análisis de los hallazgos que emergieron en la categoría aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales.

Cuadro 6

Hallazgos relevantes de la entrevista (Aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales)

Categoría	Subcategorías	Línea	Hallazgos relevantes
<p>Aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales del gerente exitoso</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>17-20</p>	<p>Mi transitar por la escuela fue muy importante, porque además de las enseñanzas de mis padres, mis maestras fueron ejemplo de cómo llevar un liderazgo.</p>
	<p>Actitud positiva ante la vida, compartir, ayuda. Aprender a escuchar, brindar oportunidades</p>	<p>22-30</p>	<p>Fui una persona de compartir con todos, esto fue lo que aprendí en mi hogar y en la escuela, a ayudarles, además que siempre demostraba una actitud de querer escuchar a los demás, dándoles la oportunidad a que ellos también practiquen y vivan lo que para ellos es su ideal.</p>
	<p>Aprendizaje</p>	<p>33-38</p>	<p>Mi maestra de primer grado y cuarto grado, aprendí muchas cosas que aplico aún hoy. Pero no me gustó nunca dar órdenes, siempre he pensado que cada cual debe aportar, desde sus posibilidades y capacidad, para que las cosas se logren, sólo hay que tener claridad en lo que se quiere lograr y unir esfuerzos para que se haga realidad.</p>
	<p>Personalidad</p>	<p>63-67</p>	<p>Pero en cada una de ellas confirme lo aprendido en mi casa, mis valores, además de ser preocupada por mí formación y este buen rendimiento me permitía y facilitaba compartir con los demás a la hora de estudiar, presentar una evaluación y otras actividades propias del nivel.</p>
	<p>Motivación</p>	<p>70-75</p>	<p>Encontré docentes que me marcaron de forma positiva, por su dedicación, esmero, por su excelencia como personas y como profesionales, además del alto compromiso con el proceso formativo. Esto fue lo que hizo nacer y desarrollar en mí una idea o premisa de vida: “ser referencia positiva en lo que hacía o ejecutaba”,</p>
	<p>Habilidades comunicacionales</p>	<p>170-176</p>	<p>Las demandas sociales actuales, las cuales exigen habilidades muy específicas y una atención especial a la calidad de las decisiones que se van a tomar. De igual manera, es fundamental trabajar y motivar la participación en la toma de decisiones, de los diferentes entes que intervienen en el proceso, por ello se ha insistido mucho en los estilos de dirección colegiada y participativa</p>



Figura 7. Hallazgos que emergen la categoría proceso aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales

Cuadro 7

Hallazgos emergentes con respecto al propósito de interpretar los aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales que influyeron en la profesora, llevándole a lograr una gerencia exitosa en su ámbito laboral.

Categoría	Subcategorías	Interpretación emergente
<p>Aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales del gerente exitoso</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Desde la visión de los aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales develados en los testimonios de la Profesora, es relevante la concepción que emerge acerca de su niñez, en la familia y en la escuela, como parte de una etapa en la que comienza a percibir el liderazgo en las personas de su entorno, principalmente los padres y docentes. Es por ello, que asume una actitud de ayuda y compartir con los demás, escuchar, atender e inducirles a practicar en la búsqueda de sus propios ideales, es decir, motivarles a su propio desarrollo, lo cual fortalece a futuro, en su labor como docente y directivo.</p> <p>Sobre lo señalado, es importante considerar la labor de los docentes en los aspectos motivacionales de los estudiantes, como en el caso de la Profesora en su época de formación, porque como señala Flores (2011). “el docente necesita saber comunicarse, oír de manera activa y respetuosa las diferentes posturas, incluir y valorar las diferencias, así como despertar curiosidad por el conocimiento, de acuerdo con las etapas de desarrollo de cada estudiante” (p. 34) y esto fue lo que percibió la Profesora en sus maestros más significativos, que fueron guía, ejemplo para consolidar una gerencia exitosa en la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII.</p> <p>Es por lo anterior, que se destaca lo señalado por Morales (2011), acerca de la “actitud como el factor que determina en gran parte el éxito, por cuanto en la medida que se adquiere madurez, se observa el interior para buscar las respuestas acertadas a las situaciones presentes. Es por ello que la Profesora encontró en sus maestra, ese impulso positivo en lo personal y profesional, basado en la excelencia, compromiso, así como un estilo caracterizado por dar apertura a que los demás aporten de acuerdo con sus capacidades, pero siempre con metas claras y la unión de esfuerzos, con los valores que le llevaron a comprometerse con su propia formación, con preocupación y entrega para superarse y hacer realidad sus metas, al convertirse en docente. Y en ello, es fundamental la motivación constante, como esa referencia para ser cada día mejor, con el desarrollo de las habilidades que se requieren en cada uno de los espacios de interacción, como la familia y escuela, para lograr resultados efectivos en las actividades, individuales o grupales, como bien lo manifiesta al considerar que la participación en la toma de decisiones es un elemento clave en el trabajo, por cuanto cada quien aporta lo mejor de sí y genera soluciones adecuadas a los requerimientos de este entorno.</p>
	<p>Actitud emocional</p>	
	<p>Aprendizaje</p>	
	<p>Personalidad</p>	
	<p>Motivación</p>	
<p>Habilidades comunicacionales</p>		

En la sistematización de la información sobre los aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales, destaca la manera como las experiencias de vida de la Profesora, son determinantes para asumir una actitud positiva ante la vida, cuya premisa es el servicio a los demás. es por ello, que su aprendizaje le lleva a una acción de apertura ante los demás, aprovechamiento de las potencialidades de quienes le rodean y la unión de esfuerzos, siendo aspectos importantes en su desarrollo como docente o directivo, además de brindarle la posibilidad de implementar una gerencia basada en el trabajo en equipo, la participación, claridad y transparencia en dicha gestión, en las relaciones que mantiene con otros docentes, la comunidad o los estudiantes, con el propósito de llevar a cabo una praxis educativa adecuada a las exigencias e innovaciones actuales.

Seguidamente, se presentan los cuadros con los análisis de los hallazgos que emergieron en la categoría.

Cuadro 8
Hallazgos relevantes de la entrevista (manejo del talento humano)

Categoría	Subcategorías	Línea	Hallazgos relevantes
Recursos humanos	Integración trabajo	39-43	La importancia de aspectos relevantes para cualquier trabajo, como es estar de acuerdo, respetar el trabajo del otro y valorarlo, conocer de antemano las metas y objetivos que se persiguen y apuntar al logro de la meta común.
		52-57	Papel como gerente y líder, porque algo aprendí, es importante ser sincero consigo mismo y los demás, porque es la manera clara, precisa de persuadir a los demás a realizar un trabajo en equipo, con objetivos comunes y metas consensuadas, buscando el bienestar de todos, el apoyo y la ayuda incondicional cuando se requiera.
	Valores	104-108	es fundamental el querer ser útil a los demás (mi espíritu de servicio), ver la vida desde una mirada reflexiva y crítica en todos los momentos, buscando formas y maneras de transformar lo que no cuadra u obstaculiza el camino a seguir
	Factores gerenciales	111-115	Factores importantes para la gerencia son el saber escuchar al otro, brindarle la oportunidad de expresarse, saberle orientar y también corregir cuando el caso lo amerita. Es estar consciente de que la verdad no es solamente mía, porque en ella también intervienen otros.
	Valores	116-119	El discernimiento, la consulta permanente, no apresurarse en la toma de decisiones y el momento de decidir alguna situación que pudiera ser amenazante para los demás,
	Actitudes	141-145	Hay ciertas actitudes que como directivo debemos desarrollar y cultivar en todo momento, partiendo de la disposición, respeto y colaboración con los demás, quienes son los protagonistas. Por esto, es importante la escucha, el poder de convicción, la confianza en el otro y también en lo que hacemos
	Actitudes	147-153	En el saber esperar con paciencia a que el otro reaccione, es decir, no desesperarnos y entender que los demás no son iguales a mí, por lo tanto no pueden pensar ni actuar igual que yo. Asimismo, es preciso leer los tiempos con mirada crítica y escuchar las lecturas que hacen los demás para poder reflexionar sobre la realidad

Cuadro 8 (cont.)

Categoría	Subcategorías	Línea	Hallazgos relevantes
Administración de recursos humanos	Acción Gerencial	158-169	<p>Además, es precisa la responsabilidad para asumir los errores y replanificar el trabajo... Promover la participación de todos los entes involucrados en el proceso sin descuidar: La comunicación oportuna y a tiempo aunque, en muchas oportunidades, esto no sea perceptible pues es muy difícil que todos los involucrados se sientan informados y satisfechos ante la información recibida....en fin, la organización del trabajo, la formación constante de los involucrados en el proceso. El saber comunicar y evaluar resultados, dando la posibilidad de que todos participen y se formen en dicho proceso. Reflexionar sobre lo que se va haciendo y desarrollando y su pertinencia e influencia en la comunidad.</p>
		202-206	<p>Mis inicios en Juan XXIII, en el año 1979, están marcados por las vivencias de un sindicato de trabajadores que nació por las irregularidades que en la institución se venían presentando en cuanto a las reivindicaciones de los trabajadores</p>
		243-256	<p>Hasta el 2007, la lucha se llevó desde el Juan XXIII, ante la apatía de los demás, se centró en enviar comunicaciones a otros centros tratando de animar la reflexión sobre la realidad social y laboral de todos los trabajadores de Fe y Alegría. En el año 2008 se emprende una lucha por el personal con muchos años de servicio, que necesitan gozar del merecido derecho a la jubilación, para lo cual se desarrollaron diferentes actividades</p>
		200-303	<p>La gerencia exitosa, que surge de involucrarse e involucrar a los demás en el trabajo diario, aprovechando sus potencialidades, competencias, así como sus debilidades, para lograr un crecimiento permanente...</p>

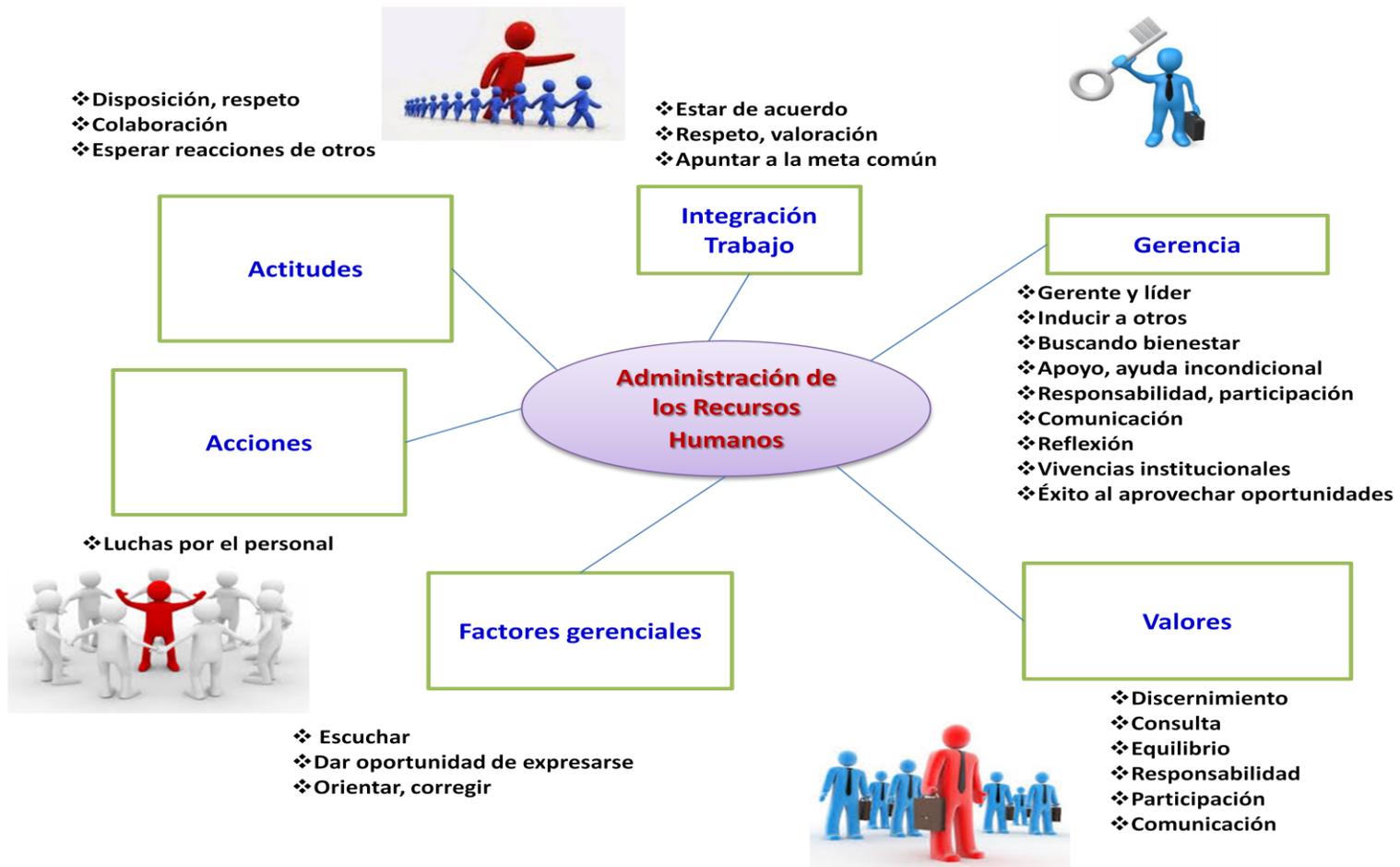


Figura 8. Hallazgos que emergen de la categoría manejo del talento humano

Cuadro 9

Hallazgos emergentes con respecto al propósito de develar los aspectos del manejo del talento humano, presentes en las prácticas gerenciales de la Profesora durante su gestión educativa.

Categoría	Subcategorías	Interpretación emergente
Administración de recursos humanos	Integración trabajo	<p>Con relación a los aspectos de la administración de recursos humanos señalados por la Profesora, sus testimonios destacan la importancia de asumir una actitud favorable hacia la participación en las actividades, el respeto y valor hacia los demás, como fuente de información para la orientación y toma de decisiones permanentes, lo cual en palabras de Domínguez (2013) es característico de la gerencia exitosa y ocurre “cuando el líder inspira y motiva a las personas que trabajan con él, para producir grandes resultados. No hay nada más poderoso que un grupo de personas motivadas trabajando por objetivos comunes” (p. 10).</p>
	Gerencia	<p>. Es por ello, que la Profesora señala la comunicación efectiva, como medio que contribuye al logro de los objetivos, aunado a la manera de comunicar y evaluar los resultados, como parte de ese proceso de desarrollo permanente, sustentado en valores como la responsabilidad, participación, comunicación asertiva, oportuna y a tiempo, por cuanto garantizan que las actividades se desarrollen en un clima armonioso de trabajo.</p>
	Valores	<p>De igual manera, destaca la manera como esta docente argumenta sobre la importancia de tener paciencia con los demás, con su propia manera de pensar o actuar, lo cual es tomado en cuenta en el compartir de las experiencias diarias en la institución escolar.</p>
	Factores gerenciales	<p>Es por esta razón, que la visión sobre la gerencia exitosa se basa en dos (2) aspectos claves: involucrarse e involucrar a otros”, considerado como la premisa de actuación, que ha dado resultados en el contexto educativo, específicamente las señaladas en cuanto a las luchas por reivindicaciones de los docentes con años de servicio, en la cual se observa el éxito en la gestión como directora, el cual se relaciona con uno de las cualidades del gerente exitoso, señalado por Martínez (2014) “su componente humano... como gerentes debemos saber tratar con personas, entender sus necesidades y conocer sus motivaciones.” (p. 34).</p>
	Actitudes	<p>Es por esta razón, que la visión sobre la gerencia exitosa se basa en dos (2) aspectos claves: involucrarse e involucrar a otros”, considerado como la premisa de actuación, que ha dado resultados en el contexto educativo, específicamente las señaladas en cuanto a las luchas por reivindicaciones de los docentes con años de servicio, en la cual se observa el éxito en la gestión como directora, el cual se relaciona con uno de las cualidades del gerente exitoso, señalado por Martínez (2014) “su componente humano... como gerentes debemos saber tratar con personas, entender sus necesidades y conocer sus motivaciones.” (p. 34).</p>

Desde la visión presentada por la Profesora como elemento de su experiencia gerencial, es importante señalar que su liderazgo se orienta a lograr el máximo de bienestar para todos, con responsabilidad, participación, comunicación permanente, como los medios que caracterizan las vivencias institucionales. Asimismo, considera que los valores son fundamentales para lograr un clima de trabajo cónsono con la labor educativa, en la cual las actitudes y acciones particulares, deben estar enmarcadas en la colaboración permanente, disposición y apertura ante las situaciones, las perspectivas e ideas de cada uno de los actores.

ESCENARIO V

REFLEXIONES SOBRE LA VISIÓN HOLÍSTICA DE LA GERENCIA EXITOSA

En la medida que comprendamos nuestro rol protagónico en la humanidad, enfocaremos nuestro empeño en lograr lo mejor de nosotros mismos y los demás.

Presentación

En este escenario, represento el producto del contexto investigativo desarrollado en torno a la historia de vida de la Directora de la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, para la construcción de una contextualización teórica que permita develar la visión holística de la gerencia exitosa, construida con cada experiencia de vida, personal, educativa, social y laboral de esta docente.

Después de recorrer con apoyo de esta docente, sobre los diferentes aspectos de su vida que la han llevado a la posición que ocupa en estos momentos en diferentes ámbitos, considero de pertinencia hacer un esbozo de la gerencia exitosa, cuya visión holística trasciende los aspectos señalados en el marco administrativo para este rol, es decir, los procesos de planificación, organización, dirección y control han prevalecido hasta hace poco en lo que a la gestión gerencial se refiere, aún persiste en diferentes contextos, como las instituciones educativas.

Desde estas consideraciones, dada la dinámica social, económica, política y cultural que caracteriza a Venezuela, es preciso que surjan una postura más abierta, reflexiva y emergente del papel que cumple la gerencia en las organizaciones, toda vez que se da mayor importancia al talento humano, como principal recurso, con sus diferentes experiencias, perspectivas, intereses, los cuales dan una nueva connotación a las organizaciones y la sociedad en general. En el ámbito educativo, este aspecto es

fundamental, desde la caracterización de la acción del directivo como gerente y el docente gerente de aula, cuya responsabilidad en la formación del talento humano que requiere el país también hace indispensable mantener una visión abierta en cuanto al desarrollo y la calidad educativa.

Hablar de una visión holística de la gerencia exitosa, requiere aprovechar cualquier experiencia de vida de quienes tienen este rol en las organizaciones, por cuanto el éxito comprende una serie de acontecimientos o formas que van generando un estado en el cual la persona cumple sus objetivos, trasciende en situaciones conflictivas, crece constantemente y se desarrolla personal o profesionalmente.

Sobre lo antes señalado, las reflexiones surgen producto de las ideas, opiniones, experiencias de la Directora de la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, quien en sus vivencias de vida fue pasando por episodios que marcaron, en mayor o menor medida, su desempeño como docente y gerente de la institución, en las cuales ha demostrado algunos rasgos que caracterizan el éxito. Para ello, busco darle significado a cada uno de los eventos vividos por la Profesora, en los cuales profundice para comprender la esencia de su labor como gerente de éxito en la institución educativa y las experiencias en su niñez, adolescencia, adultez y profesionales.

Reflexiones

En el desarrollo de estas reflexiones sobre la visión holística de la gerencia exitosa, a partir del estudio de la historia de vida de la Profesora, asumo los hallazgos emergentes develados en los encuentros y la entrevista en profundidad, en los cuales surgen los siguientes elementos:

Proceso evolutivo

Las principales características de esta categoría se encuentran inmersas en la procedencia familiar de la Profesora Carmen S., quien desde la niñez hasta la etapa

adulta, tiene una serie de experiencias significativas, que van develando su visión de la familia, sus docentes y sobre sí misma como futura profesional. Es importante la perspectiva que ella expresa de sus años en la escuela, en la cual se formaron sus primeras impresiones en cuanto a la labor docente, sobre todo de aquellas maestras cuya influencia fue trascendental para su futura elección de esta profesión y también como ejemplo en su actuación profesional. Como bien lo señala: “fui una persona de compartir con todos, esto fue lo que aprendí en mi hogar y en la escuela, a ayudarles” (L23-24).

En el mismo orden de ideas, en esa experiencia de vida, fue fundamental la visión familiar y escolar sobre sí misma, el servicio que se realiza a través del contexto educativo, manifestado al señalar que “es fundamental el querer ser útil a los demás (mi espíritu de servicio), ver la vida desde una mirada reflexiva y crítica en todos los momentos, buscando formas y maneras de transformar lo que no cuadra u obstaculiza el camino a seguir” (L108-112).

Otra de las características es el desarrollo de valores como la responsabilidad y el esfuerzo que transmitieron sus padres y docentes, además de las mismas situaciones vividas que le permitieron escoger la carrera docente, como una vocación de servicio que le servirá como fuente de esa vocación que se vio reforzada en las primeras experiencias laborales y realimentada a lo largo de su vida. Es decir, en ello surge la dimensión moral y actitudinal que se pondrá en práctica durante sus experiencias formativas en la universidad, su práctica docente y en la cotidianidad que le ha tocado enfrentar en diferentes escenarios, en los cuales siempre prevalece esa visión del servicio docente.

Aspectos personales, motivacionales, comunicacionales y emocionales

En cuanto a esta categoría, es importante señalar que la dedicación docente y su participación en diferentes actividades de servicio y apoyo a otros docentes, ya desde su posición gerencial, le han permitido a la Profesora Carmen S., desarrollar e incorporar innovaciones en el contexto educativo, con la comprensión de las personas

a su alrededor, de la conciencia sobre las prácticas docentes y cómo éstas inciden en los estudiantes, los demás docentes, la comunidad y la sociedad en general, desde la filosofía de servicio religioso que mantiene la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII.

En este sentido, las palabras de la Profesora expresan como en su experiencia personal y docente, ha tenido aspectos significativos que le han dado un acercamiento más real, más profundo sobre las visiones que prevalecen en los demás docentes, en los estudiantes y que muchas veces entorpecen su propio desarrollo. Esto le ha servido para que, desde su gestión gerencial y con su ejemplo de vida, pueda contribuir a la construcción de una nueva visión de cada persona, que emerge de su trabajo, en la interacción permanente y sobre todo, con el respeto por las individualidades.

De igual forma, como la misma Profesora destaca, los aspectos motivacionales derivan de su proceso formativo: “de mi maestra de primer grado y cuarto grado, aprendí muchas cosas que aplico aún hoy. Pero no me gustó nunca dar órdenes, siempre he pensado que cada cual debe aportar, desde sus posibilidades y capacidad, para que las cosas se logren, sólo hay que tener claridad en lo que se quiere lograr y unir esfuerzos para que se haga realidad (L34-39)”, lo cual también se relaciona con tal influencia en la gestión que desarrolla como gerente.

Es relevante la manera cómo la docente relaciona sus motivaciones hacia la docencia con la experiencia formativa durante la niñez, adolescencia y adultez, como bien lo expresa: “encontré docentes que me marcaron de forma positiva, por su dedicación, esmero, por su excelencia como personas y como profesionales, además del alto compromiso con el proceso formativo. Esto fue lo que hizo nacer y desarrollar en mí una idea o premisa de vida: “ser referencia positiva en lo que hacía o ejecutaba”” (L73-79)

Administración de los recursos humanos

En las experiencias manifestadas por la Profesora, destaca su actuación como gerente en la vida docente, en la cual se van conjugando desde las particularidades de

los demás compañeros, la institución, los estudiantes y la comunidad, como entes representativos en su forma de actuar, de gestionar, relacionarse y comprometerse, a través de una pertinencia con la institución y con las necesidades laborales que surgen durante los años de experiencia. Es por ello que considera “la experiencia llevada en el acompañamiento al proceso de la Comisión Pro Justas Reivindicaciones Sociales y Laborales me ha dado muchos aprendizajes de entrega y servicio, tenacidad, persistencia, esfuerzo y entrega de todo un equipo que persigue un objetivo común: Construir, en forma colectiva, nuestra calidad de vida” (L285-291)

De acuerdo con lo señalado, es importante en la gestión gerencial la manera de guiar las labores que realiza el personal para que esta sea productiva y puedan lograr los objetivos, a través de estrategias trazadas y desarrolladas de manera consensuada, en la cual se fomenta el apoyo a las necesidades personales, profesionales y colectivas, que tienen una incidencia en el desempeño e identificación con el contexto educativo, tal como es el caso de las reivindicaciones laborales de los docentes.

Desde este punto de vista, en la acción gerencial se consideran las emociones de los docentes, porque es imposible no asumirlas dado que determinan la efectividad y éxito de su labor. Asimismo, destacan los intereses personales, sus necesidades, ya que será un poco difícil que se interesen en el logro de las metas gerenciales y organizacionales, si realmente no han sido tomados en cuenta. Por ello, la Profesora ha demostrado gestionar para lograr tal identificación, integración, compromiso y responsabilidad, no sólo con la labor formativa, sino también con el clima de trabajo, como lo señala: “Mi experiencia durante tantos años en la institución me ha permitido crecer con los demás, aprender y enseñar; todos somos ejemplo para los demás, lo cual se convierte en incentivo para pensar que las cosas son posibles si trabajamos unidos, porque yo soy la directora, pero sin mi equipo de docentes, administrativos y obreros, no pudiera haber logrado nada de lo que señalado anteriormente” (L302-308).

A Manera de Conclusiones

Como resultado de mi investigación acerca de la historia de vida de la Profesora Carmen S., con el fin de conocer acerca de la visión holística de la gerencia exitosa, considero que las experiencias de vida son fundamentales para determinar el éxito del proceso gerencial que ha llevado a cabo en la U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII, así como también en los diferentes escenarios en que se desenvuelve: familiar, social, profesional y comunitario. En cada uno de ellos, ha construido un marco de su praxis que se caracteriza por la manera de organizar, comunicar, motivar, desarrollar, formar personas y realimentar su desempeño gerencial en la cotidianidad, considerando que siempre ha prevalecido la búsqueda de consenso, de un trabajo en equipo, cuyas actuaciones trasciende aún más hacia la sociedad en donde se desenvuelven.

Ante estas evidencias, considero que la descripción de la gestión gerencial exitosa de la Profesora, se caracteriza por el establecimiento de metas institucionales orientadas a la calidad educativa, a la filosofía de gestión de la institución educativa, pero siempre tomando en cuenta la valoración del ser humano, desde una perspectiva más amplia, es decir, poniendo en práctica todas aquellas experiencias en las cuales aprendió a reconocer el valor de sí misma, el respeto por los demás y su responsabilidad con el servicio, además que labora en una institución de Fe y Alegría, cuyo objetivo es humanizar y socializar en todo momento. En ello, destaca la capacidad de esta gerente de propiciar equipos motivados, identificados u con un lazo de confianza que se construye en la acción diaria, en la búsqueda de mejoras para el personal, como indicadores de éxito.

En este sentido, puedo decir que la gerencia exitosa de esta docente, se manifiesta en su propósito/vocación, el cual ha sido desarrollado sin perder sus valores, su humanidad y solidaridad, como ella misma señala, con una visión de servicio en todo momento, que evidentemente condice al éxito, con compromiso, confianza, respeto y tolerancia por todos los que comparten esta experiencia educativa.

Toda esta reflexión, me ha llevado como investigadora a reconocer que el éxito tiene un significado global, que no sólo depende de obtener un título, tener ingresos económicos o ser popular, sino que procede de bienestar en los diferentes contextos, de sentirse bien consigo mismo y con los demás, demostrando en todo momento los valores, las creencias significativas, lo aprendido en la cotidianidad, sobre todo la familiar, para así desde cualquier labor o profesión, contribuir con la construcción de los valores sociales fundados en la solidaridad y la convivencia, con responsabilidad y conciencia, convirtiéndose en ejemplo para todo aquel que se encuentre alrededor.

REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2000) *Gestión educativa: enfoques y procesos*. Lima: Universidad de Lima.
- Barrera M. (2010). *Planificación Prospectiva y Holística, planificación en dinámica social*. Cuarta Edición. Caracas. Servicios y Proyecciones para América Latina. Quirón Ediciones 2010.
- Burns, M (2012). *Gerencia del conocimiento*. Madrid: Prentice Hall.
- Brunner, J (2000). *Desarrollo cognitivo y educación*. México: Morata.
- Capra, F (2005). *La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. México: Editorial Anagrama S.A.
- Carrasco, M; Calderero, T. (2000). *Aprendo a investigar en Educación*. Edición Ilustrada. Editor Ediciones Rialp 2000.
- Cerezo, D (2012). *Gerencia de la felicidad*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva SL.
- Drucker, P. (2006) *Drucker para todos los días/366 días de reflexión clave para acertar en los negocios*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Ferrarotti. F. (1998). *La Historia y lo Cotidiano*. Roma: Laterza.
- Gallegos, R (2000). *Educación holista. Pedagogía del amor universal*. México: Pax.
- Gil'Adí, M (2012). *Inteligencia emocional en práctica*. México: Mc Graw Hill.
- Gladwell, M (2013). *El punto clave*. México: Mc Graw Hill.
- Granell, L. (2008). *El éxito gerencial. Enfoque Integral*. México: Gedisa.
- Gruber, T. (2000). A translation approach to portable ontologies". *Knowledge Acquisition*. [Artículo] Disponible: http://ksl-web.stanford.edu/KSL_Abstracts/KSL-92-71.html [Consulta: 2016, junio 17]
- Hurtado, I (2002). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio*. Caracas. Ediciones Episteme Consultores Asociados.

- Jobs, S (2010). *Los diez principios para el éxito*. [Artículo] Disponible: <https://www.weforum.org/es/agenda/2015/11/10-principios-para-el-exito-de-steve-jobs/> [Consulta: 2016, julio 17]
- Lares, M (2010). *Proceso de investigación cualitativa*. Bogotá: Lurns Ediciones.
- Leal, J. (2007). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación. La investigación en las ciencias sociales*. Universidad de Los Andes. Venezuela: Litorama.
- Leite, A (2011). *Historias de vida de maestros y maestras. La interminable construcción de las identidades: vida personal, trabajo y desarrollo profesional*. [Resumen] Disponible: http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle//Tdr_leite_mendez.pdf?sequence=6 [Consulta: 2016, julio 17]
- Levine, T; Case, L; Vitale, J (2012) *El coach del éxito*. Madrid: Obelisco.
- Lugo, B. (2015). *Visión holística del gerente como líder transformador en el contexto educativo venezolano*. Tesis de Doctorado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Magrassi, G Rocca M (2003). *Historia de vida*. Argentina: Centro editor de América Latina.
- Martínez, M. (2004). *El paradigma emergente*. Segunda edición. México: Trillas.
- Medina, L (2014). *La gestión gerencial en las empresas: una visión fenoménica desde sus versionantes*. Tesis Doctoral. UCLA. Barquisimeto.
- Morse, J (2005). *Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation*. *Methodology Corner. Rev. Nursing Research*. 40 (1).
- Palmera, M (2013). *Construcción Teórica sobre la Praxis Gerencial con la visión del Pensamiento Complejo*. Tesis de Doctorado. Universidad Yacambú. Barquisimeto.
- Robbins, A (2011). *Poder sin Límites*. Madrid: Grijalbo.
- Rusque, A.M. (2003) *Cuatro polos de la investigación cualitativa*. Universidad Central de Venezuela. Caracas
- Sandín, E. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación, Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: Mc Graw – Hill.

- Smuts, J (1926). *Holismo y Evaluación*. Macnillam. Editorial Kairos, Numancia, 117-121. 08029. Barcelona.
- Sosa, O (2012). *Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio*. [Tesis en Línea] Disponible: <http://www.grupocieg.org/archivos/Gerente%20edificador%20de%20organizaciones%20.pdf> [Consulta: 2016, enero 28]
- Sternberg R. J. (1997). *La Creatividad en una cultura conformista*. Barcelona: Paidós Ibérica SA.
- Sternberg, R (2007). *Enseñando sobre la inteligencia exitosa*. Thousand Oaks: Corwing Press.
- Valles, M. (2015). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis S.A.
- Vergara, M (2013). *Manual del éxito integral: un pasaporte hacia los sueños*. Madrid: Océano.
- Vygotsky, L. (1983). *Pensamiento y Lenguaje*. Buenos Aires: Pléyade.

ANEXOS

ANEXO A
GUIÓN DE ENTREVISTA

- ¿Recuerdas algún evento significativo que refleje tu liderazgo en la infancia?
- ¿Qué actitudes sobresalientes recuerdas durante tu experiencia que se reflejan en el gerente que eres ahora?
 - De tu experiencia en la adolescencia, comenta alguna en la que prevalece una actitud como líder.
 - ¿Cuál fue tu motivación para ser docente?
 - De tu experiencia como directivo: ¿cuáles son los factores que influyeron para lograr esa gerencia exitosa?
 - ¿Qué cree usted que influyó para que el personal le eligiera como directora de la institución?
 - ¿Cómo logras una gerencia humana equilibrada, a pesar de las diferencias personales?
 - ¿Podrías comentarme tu experiencia y participación por las reivindicaciones de los derechos laborales de los docentes, especialmente las jubilaciones?

ANEXO B
DIARIO DE CAMPO

Diario de campo

Lugar: U.E Colegio Fe y Alegría Juan XXIII

Fecha: 25 de octubre de 2016

Hora: 10:00 am

Cuadro 3

Sistematización de la información

Línea	Entrevista Nro. Lugar:
1	Investigadora: Buenos días Profesora, gracias por concederme esta entrevista, por tu disposición a compartir conmigo lo que ha sido tu experiencia de vida y todo lo que te ha llevado a ser lo que eres hoy, como persona y profesional. Mi intención es develar la visión holística de la gerencia exitosa, tomando en cuenta tus experiencias de vida, con aquellos aspectos significativos que consideres a bien compartir en este encuentro. De verdad, muy agradecida.
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	Profesora: hola, me siento complacida de poder compartir parte de lo que ha sido mi vida, mis vivencias durante toda mi vida y que sea tomada en cuenta para una investigación con esa temática tan interesante, la gerencia exitosa. Aquí estoy, dispuesta a ayudarte y darte toda la información que requieras.
9	
10	
11	
12	Investigadora: ¿Recuerdas algún evento significativo que refleje tu liderazgo en la infancia?
13	
14	Profesora: bueno de mi infancia en Siquisique, donde nací y en Santa Inés, en el municipio Urdaneta, tengo gratos recuerdos. Mi transitar por la escuela fue muy importante, porque además de las enseñanzas de mis padres, mis maestras fueron ejemplo de cómo llevar un liderazgo, sin imponerse, sino como un estilo de vida que hiciera reflexionar a otros. Sobre los eventos significativos de mi infancia puedo decirte algunos, porque siempre fui una persona de compartir con todos, esto fue lo que aprendí en mi hogar y en la escuela, a ayudarles, además que siempre demostraba una actitud de querer escuchar a los demás, dándoles la oportunidad a que ellos también practiquen y vivan lo que para ellos es su ideal. Pero te digo que nunca me gustó darle las pautas a otro para que hicieran lo que yo pensaba, me limité a actuar de tal manera que el otro viera y observara resultados, pudiera valorar y decir si era viable o no lo que se proponía. Eso lo aprendí de mi maestra de tercer grado, quien con buenos argumentos, hacia que reflexionáramos y terminábamos dándole la razón, cuando nos amonestaba; de ella, mi maestra de primer grado y
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	

32	cuarto grado, aprendí muchas cosas que aplico aún hoy. Pero no me
33	gustó nunca dar órdenes, siempre he pensado que cada cual debe
34	aportar, desde sus posibilidades y capacidad, para que las cosas se
35	logren, sólo hay que tener claridad en lo que se quiere lograr y unir
36	esfuerzos para que se haga realidad, apoyándole constantemente. De
37	esto se desprende la importancia de aspectos relevantes para
38	cualquier trabajo, como es estar de acuerdo, respetar el trabajo del
39	otro y valorarlo, conocer de antemano las metas y objetivos que se
40	persiguen y apuntar al logro de la meta común.
41	Investigadora: ¿Qué actitudes sobresalientes recuerdas durante tu
42	experiencia que se reflejan en el gerente que eres ahora?
43	Profesora: De estas actitudes, destaco que siempre aprendí a mantener el
44	respeto por los demás y por su trabajo, así como la identificación con los
45	objetivos y metas, esto es fundamental para que los demás se sientan
46	apreciados y, por ello, contribuyan espontáneamente. Además, tengo
47	gusto por lo que hago, lo que me hace servir o dar mi aporte por el
48	bienestar del otro, aspectos que considero de relevancia en mi papel como
49	gerente y líder, porque algo aprendí, es importante ser sincero
50	consigo mismo y los demás, porque es la manera clara, precisa de
51	inducir a los demás a realizar un trabajo en equipo, con objetivos
52	comunes y metas consensuadas, buscando el bienestar de todos, el
53	apoyo y la ayuda incondicional cuando se requiera.
54	Investigadora: De tu experiencia en la adolescencia, comenta alguna en
55	la que prevalece una actitud como líder.
56	Profesora: en mi época de estudiante de bachillerato: fui una
57	estudiante de buen rendimiento, tanto en el Liceo Eliodoro Pineda,
58	como en el Liceo Mario Briceño Iragorri, donde tuve gratas experiencias
59	y otras no tanto, pero en cada una de ellas confirme lo aprendido en
60	mi casa, mis valores, además de ser preocupada por mi formación y
61	este buen rendimiento me permitía y facilitaba compartir con los
62	demás a la hora de estudiar, presentar una evaluación y otras
63	actividades propias del nivel. De esa época, recuerdo que como todo
64	adolescente y joven, tenía mis ídolos y entre estos, además de cantantes
65	como Rocío Dúrcal, Sandro y tantos otros.; allí también encontré
66	docentes que me marcaron de forma positiva, por su dedicación,
67	esmero, por su excelencia como personas y como profesionales,
68	además del alto compromiso con el proceso formativo. Esto fue lo que
69	hizo nacer y desarrollar en mí una idea o premisa de vida: “ser
70	referencia positiva en lo que hacía o ejecutaba”, algo así como un
71	cantante famoso, pero como no tengo esos dones, vi la posibilidad de
72	desarrollarlo en mi trabajo como docente y en esa época se generó mi
73	inquietud por estudiar la docencia, aunque más por la insistencia de mi
74	hermano, al no poder estudiar de noche como yo quería para ayudar a mi
75	familia, pero fue muy significativo mi paso por el Pedagógico, porque

76	compartí y aprendí mucho.
77	Investigadora: ¿Cuál fue tu motivación para ser docente?
78	Profesora: Mi inclinación y motivación hacia la docencia se la
79	debo a varios de los docentes que me acompañaron en mi infancia,
80	adolescencia y juventud, esos que dejaron en mí gratos recuerdos,
81	por sus enseñanzas y su estilo de vida, quienes dejaron en mí esa
82	semilla para que germinara y dieras frutos. Aunque primero quería
83	estudiar en la UCLA, circunstancias me llevaron a estudiar en la UPEL,
84	de la cual egresé en el año 1978. Esta formación me permitió madurar,
85	como persona y profesional, además que hoy siento que me ha
86	tocado a mí plantarla en otros jóvenes, para que siga floreciendo y
87	prosperando para el bienestar de muchos, de los cuales también
88	tengo buenos recuerdos. Pudiera decir que recibí un don y que lo he
89	puesto al servicio y bien de otros, por lo que este se va multiplicando y
90	su alcance no parece tener límites.
91	Investigadora: De tu experiencia como directivo: ¿cuáles son los
92	factores que influyeron para lograr esa gerencia exitosa?
93	Profesora: Además de todo lo que se desprende en lo que
94	anteriormente he dicho, puedo recalcar que hay unos ingredientes que han
95	intervenido en este estilo de gerenciar, entre ellos mi identidad como
96	docente, que parte del compromiso que asumo cuando decido estudiar
97	esta carrera y que he mantenido durante toda mi vida. Asimismo, es
98	fundamental el querer ser útil a los demás (mi espíritu de servicio),
99	ver la vida desde una mirada reflexiva y crítica en todos los
100	momentos, buscando formas y maneras de transformar lo que no
101	cuadra u obstaculiza el camino a seguir. Por supuesto, a eso se agrega
102	mi identificación con mi institución, Fe y Alegría, en la cual ingresé
103	en el año 1979, en la cual adquirí una experiencia que me ha
104	permitido crecer cada día como persona y profesional. Aunado a ello,
105	otros factores importantes para la gerencia son el saber escuchar al
106	otro, brindarle la oportunidad de expresarse, saberle orientar y
107	también corregir cuando el caso lo amerita. Es estar consciente de
108	que la verdad no es solamente mía, porque en ella también
109	intervienen otros, que quizás tienen más y mejor visión que la que yo
110	puede tener en un momento determinado. Por ello, el discernimiento, la
111	consulta permanente, no apresurarse en la toma de decisiones y el
112	equilibrio al momento de decidir alguna situación que pudiera ser
113	amenazante para los demás, pero si se expone claramente, esto
114	disminuye; cada uno de ellos son elementos clave para desarrollar esta
114	labor, tan delicada y trascendente en cualquier empresa y que en el caso de
115	instituciones como Fe y Alegría, se fundamentan más hacia el desarrollo
116	como seres humanos, con una visión holística que permite darle un
117	sentido importante a la labor administrativa o pedagógica.
118	Investigadora: ¿Qué cree usted que influyó para que el personal le

119	eligiera como directora de la institución?
120	Profesora: Bueno, yo creo que en primer lugar, mi identidad con Fe y
121	Alegría, la disposición para el trabajo que siempre he demostrado
122	durante tantos años en la institución, así como la confianza que
123	generó mi actitud con ellos, el acompañamiento en tantas situaciones
124	y la contribución al trabajo que siempre ha demandado esta escuela,
125	además de esas experiencias diarias, en las cuales hemos compartido,
126	luchado, con caídas que nos permitieron crecer y salir adelante. Creo
127	que eso es fundamental para estar en esta posición gerencial, de la cual
128	me siento privilegiada.
129	Investigadora: ¿Cómo logras una gerencia humana equilibrada, a pesar
130	de las diferencias personales?
131	Profesora: Hasta ahora, la llave maestra no la tengo, solamente
132	siento que hay ciertas actitudes que como directivo debemos
133	desarrollar y cultivar en todo momento, partiendo de la disposición,
134	respeto y colaboración con los demás, quienes son los protagonistas.
135	Por esto, es importante la escucha, el poder de convicción, la
136	confianza en el otro y también en lo que hacemos. También considero
137	que esa gerencia humana, como tú dices, debe estar sustentada en el
138	saber esperar con paciencia a que el otro reaccione, es decir, no
139	desesperarnos y entender que los demás no son iguales a mí, por lo
140	tanto no pueden pensar ni actuar igual que yo. Asimismo, es preciso
141	leer los tiempos con mirada crítica y escuchar las lecturas que hacen
142	los demás para poder reflexionar sobre la realidad y actuar ajustado
143	a ello...y es fundamental estar en constante formación, para un
144	crecimiento tanto personal como profesional. Desde luego, esto se logrará
145	en la medida que exista mucha apertura hacia lo novedoso, aunque
146	parezca inviable, sino lo experimentamos no sabremos cómo hacerle
147	frente y de qué manera lo vamos a ajustar, contextualizar o reformular si
148	es necesario. Además, es preciso la responsabilidad para asumir los
149	errores y replanificar el trabajo... Promover la participación de
150	todos los entes involucrados en el proceso sin descuidar: La
151	comunicación oportuna y a tiempo aunque, en muchas
152	oportunidades, esto no sea perceptible pues es muy difícil que todos
153	los involucrados se sientan informados y satisfechos ante la
154	información recibida....en fin, la organización del trabajo, la
155	formación constante de los involucrados en el proceso. El saber
156	comunicar y evaluar resultados, dando la posibilidad de que todos
157	participen y se formen en dicho proceso. Reflexionar sobre lo que se
158	va haciendo y desarrollando y su pertinencia e influencia en la
159	comunidad. Para concluir, quiero dejar sentada, la claridad que debe
160	tener un directivo ante las demandas sociales actuales, las cuales exigen
161	habilidades muy específicas y una atención especial a la calidad de las
162	decisiones que se van a tomar. De igual manera, es fundamental

163	trabajar y motivar la participación en la toma de decisiones, de los
164	diferentes entes que intervienen en el proceso, por ello se ha insistido
165	mucho en los estilos de dirección colegiada y participativa. En el caso
166	de la realidad social, económica y laboral que confrontan nuestros centros
167	educativos, y que generalmente nos presentan innumerables situaciones
168	de inestabilidad e incertidumbre, es importantísimo animar y cultivar el
169	trabajo en equipo, la consulta permanente con los otros, el ir
170	aclarando, informando y dando a conocer el por qué y para qué de lo
171	que acontece y, de esta manera, poder prever escenarios futuros.
172	Quiero compartir unas reglas que recibí en un curso de directores, no
173	conozco el autor, pero son bastante iluminadoras en esta responsabilidad
174	como directora. Las reglas para que nadie aprenda nada. Convénzase de
175	que usted sabe de antemano lo que le van a decir. Cuando le hablen,
176	piense en otra cosa. Diga cosas distintas a las que cree y piensa. No
177	cambie de idea, no dé el brazo a torcer. Mantenga los errores ocultos.
178	Busque a un culpable. Cuando una cosa sea grave, no la ponga en
179	discusión. Asegúrese de que la responsabilidad sea siempre de otros.
180	Cuando algo ande mal, trate de cambien los otros. Recuerde: algo es
181	problema suyo solamente si puede ser culpado por él. No se sorprenda
182	nunca por nada. No convenza, abrume. No tome posición en asuntos
183	controvertidos. Defienda su posición sin indagar el punto de vista de los
184	otros. Nunca trate de explicar lo que le parece sobreentendido....
185	Investigadora: ¿Podrías comentarme tu experiencia y participación por
186	las reivindicaciones de los derechos laborales de los docentes,
187	especialmente las jubilaciones?
188	Esta experiencia ha sido fundamental para Fe y Alegría.... Mis inicios en
189	Juan XXIII, en el año 1979, están marcados por las vivencias de un
190	sindicato de trabajadores que nació por las irregularidades que en la
191	institución se venían presentando en cuanto a las reivindicaciones de
192	los trabajadores, entre los cuales destacan el derecho a la jubilación,
193	cobros inadecuados, porque se realizaban cada tres meses y otras
194	situaciones que afectaban a todos. Las luchas por estas reivindicaciones
195	sociales y laborales se hicieron de manera continua, con denuncias
196	permanentes, aunque se presentaban casi en solitario, anunciando y
197	denunciando la injusticia de que eran objeto como trabajadores de la
198	educación popular enfocada en espacios de pobreza. Una fecha
199	significativa fue el 13 de enero de 1990, en la cual el Ejecutivo Nacional
200	y la AVEC, firman un Convenio que garantizaría la estabilidad jurídica y
201	económica de la subvención. Desde 1990 hasta el año 2000, vemos pasar
202	el tiempo y en ese recorrer evaluamos y ponderamos el comportamiento
203	del Convenio, que generó una lucha casi solitaria del personal de la
204	institución, aunque también se produce una transformación de la escuela,
205	para adecuarse a lo que se denominó “de una escuela tradicional a una
206	escuela básica y profesional urbana”, con un proceso de reflexión que

207	permitió aflorar y alimentar muy buenas ideas en función de la escuela
208	que queríamos. En el 2002, se agudiza la precaria situación financiera de
209	los centros y escuelas pertenecientes a AVEC y, entre ellos, los de Fe y
210	Alegría. A pesar de ello, vimos renacer la esperanza de que otros
211	centros y escuelas se involucraran en el proceso de coordinar,
212	facilitar y propiciar los medios que nos permitieran alcanzar las
213	metas y objetivos propuestos por una mejor estabilidad y seguridad
214	en nuestro desempeño como trabajadores al servicio de la Educación
215	Popular. En el año 2003, la comisión de Juan XXIII sigue solicitando de
216	los demás colegios de Fe y Alegría y de AVEC, la participación. Para ello
217	se envían comunicaciones a la dirección zonal de Fe y Alegría, a
218	directivos de AVEC seccional, direcciones de los diferentes colegios y
219	personal en general, para hacerles el llamado a la reflexión. A la vez,
220	fuiamos haciendo encuentros con nuestra comunidad, para mantenerla
221	informada y alerta ante la realidad que enfrentamos y en agosto se
222	produce un documento que titulamos: “UNA GRAN INJUSTICIA” ,
223	donde denunciarnos la incertidumbre, zozobra y sacrificio con que
225	trabajamos. Además, acordamos viajar a Caracas para manifestar nuestro
226	descontento ante Fe y Alegría, AVEC y el Ministerio de Educación. Esta
227	fue una acción puntual que de inmediato fue atendida y, antes del 20 de
228	agosto ya teníamos la respuesta de pago. Hasta el 2007, la lucha se
229	llevó desde el Juan XXIII, ante la apatía de los demás, se centró en
230	enviar comunicaciones a otros centros tratando de animar la
231	reflexión sobre la realidad social y laboral de todos los trabajadores
232	de Fe y Alegría. En el año 2008 se emprende una lucha por el
233	personal con muchos años de servicio, que necesitan gozar del
234	merecido derecho a la jubilación, para lo cual se desarrollaron
235	diferentes actividades, como el encuentro de trabajadores de Fe y
236	Alegría, en abril de 2009 y otro en el 2011 por las justas reivindicaciones
237	sociales y laborales. Los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016, son vistos,
238	desde la comisión, como momentos de grandes luchas, encuentros y
239	desencuentros ya que, a la vez que vamos exigiendo nuestros derechos y
240	denunciando la injusticia que estamos confrontando, muchos de nuestros
241	compañeros sienten la desesperanza y empiezan a vivir esos altos y bajos
242	que nos consumen cuando las cosas se nos tornan cuesta arriba. En el
243	2012 se entrega comunicación al Presidente Chávez, de un listado de 12
244	trabajadores y trabajadoras de Fe y Alegría Lara. En noviembre de 2012
245	se envía comunicación a la directiva nacional de Fe y Alegría, para que
246	inicie un proceso de reflexión en su equipo que ayude a encontrar salidas
247	a la crisis que actualmente confrontan sus trabajadores. En junio del 2013,
248	se hace entrega de la solicitud de jubilación de 14 trabajadores y
249	trabajadoras de Fe y Alegría Lara, ese mismo documento es enviado a la
250	Asamblea Nacional y al MPPE. Para el 2014, eran 18 trabajadores y
251	trabajadoras, además de ser presentado en el 2016 a Aristóbulo Isturiz,

252	Vicepresidente de la República; para el mes de diciembre se recibe la
253	comunicación de AVEC, donde se indica que 17 docentes de Fe y Alegría
254	Lara fueron jubilados a partir del primero de diciembre. En definitiva,
255	puedo decir que la experiencia llevada en el acompañamiento al
256	proceso de la Comisión Pro Justas Reivindicaciones Sociales y
257	Laborales me ha dado muchos aprendizajes de entrega y servicio,
258	tenacidad, persistencia, esfuerzo y entrega de todo un equipo que
259	persigue un objetivo común: Construir, en forma colectiva, nuestra
260	calidad de vida. Esta es una lucha que no puede decaer pues, no se ha
261	completado, nos preocupa la situación de nuestros compañeros
262	administrativos y obreros que aún no han sido tomados en cuenta para
263	este proceso. Pero de verdad, que hemos logrado grandes resultados,
264	como la jubilación de este grupo de docentes y personal en este año 2016
265	y esperamos continuar con ello, consolidados con la participación de todo
266	nuestro personal, su preocupación por las mejoras de los compañeros, el
267	estar en las buenas y en las malas, como experiencias para el crecimiento,
268	aunque de ellas surgen conflictos, pero son subsanados lo más sanamente
269	posible; eso es muy importante. Mi experiencia durante tantos años en
270	la institución me ha permitido crecer con los demás, aprender y
271	enseñar; todos somos ejemplo para los demás, lo cual se convierte en
272	incentivo para pensar que las cosas son posibles si trabajamos unidos,
273	porque yo soy la directora, pero sin mi equipo de docentes,
274	administrativos y obreros, no pudiera haber logrado nada de lo que
275	señalado anteriormente. Ese es el principal motor de los logros y la
276	fórmula para lo que planteas en este trabajo, la gerencia exitosa, que
277	surge de involucrarse e involucrar a los demás en el trabajo diario,
278	aprovechando sus potencialidades, competencias, así como sus
279	debilidades, para lograr un crecimiento permanente... Gracias por
280	escucharme.
281	Investigadora: gracias a ti por tan fructífero espacio de tiempo y por
282	compartir esas experiencias de vida...

CURRICULUM VITAE

Estudiante de la maestría Gerencia Educativa en el Instituto Universitario Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa. Además, egresada como Bachiller en Ciencias del Ciclo Combinado Coto Paul en el año 1986. Estudio pregrado en la Universidad Instituto Pedagógico de Barquisimeto, obteniendo el título de Profesora en Educación Integral en el año 2012. Ha realizado diversos cursos y talleres tales como: taller nuevo diseño curricular, formación en valores humano cristiano y de formación docente por Fe y Alegría, suplencias en calidad de docente de aula desde el 98 hasta el 2009 en la Escuela Unidad Educativa Nacional Tamaca, y actualmente labora como docente de aula en la U.E Fe y Alegría Juan XXIII adscrita al Ministerio Popular para la Educación en la ciudad de Barquisimeto, municipio Iribarren del estado Lara.