



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO



LIDERAZGO RESONANTE EN EL HACER GERENCIAL. UNA PERSPECTIVA
FENOMENOLÓGICA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.

Autor: Karina Ladino

Tutor: Yilmer Pineda Brito

Barquisimeto, abril 2024



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO



LIDERAZGO RESONANTE EN EL HACER GERENCIAL. UNA PERSPECTIVA
FENOMENOLÓGICA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.
Trabajo de Grado de Maestría para optar al Grado de Magister en Educación,
Mención Gerencia Educacional

Autor: Karina Ladino

Tutor: Yilmer Pineda Brito

Barquisimeto, abril 2024




UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN
PRIETO FIGUEROA SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y
POSTGRADO BARQUISIMETO ESTADO LARA
PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIA
EDUCACIONAL



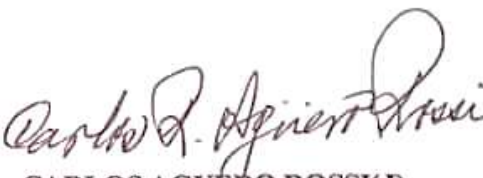
MGE-2023-1046

A C T A

Nosotros, los abajo firmantes reunidos el 07 de abril del año 2024 en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado de Maestría titulado: **"LIDERAZGO RESONANTE EN EL HACER GERENCIAL. UNA PERSPECTIVA FENEOMENOLOGICA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS"**, presentado por el (la) ciudadano (a) **KARINA YUBISAY, LADINO**, titular de la cédula de identidad número V- 16.584.485, como requisito para optar al Título de Magister en **GERENCIA EDUCACIONAL**, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.


ANA CHOURIO (J)
C.I. 15.731.646




CARLOS AGÜERO ROSSI (J)
C.I. 5.363.751



YILMER JOSÉ PINEDA BRITO (T)
C.I. 17.572.895

TABLA DE CONTENIDO

	pp.
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
 INTRODUCCIÓN	 11
 MOMENTO	
I ACERCAMIENTO AL FENÓMENO	14
Vislumbrando el fenómeno	14
Intenciones de la investigación	21
Pertinencia de la investigación	21
 II ESTADO DEL ARTE	 24
Precedentes investigativos	24
Supuestos de la investigación	29
Enfoques teóricos gerenciales del liderazgo	29
Liderazgo resonante	33
Habilidades Gerenciales	34
Desarrollo Gerencial	37
 III SUSTENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	 40
Sustento metodológico	40
Enfoque cualitativo	41
Dimensión Ontológica y Epistémica	42
Método Fenomenológico apoyado en la Hermenéutica	43
Informantes clave	45
Diseño de la investigación	46
Técnicas e instrumentos para recolectar la información	48
Categorización y triangulación de la información	49
Legitimación de la información	50
Procedimiento para el logro de los hallazgos	50
 IV PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA DESDE LAS VOCES DE LOS	 53
INFORMANTES CLAVE	
Significados que emergen desde las voces de los informantes clave	53
Los Códigos Interpretativos	53
Categoría Medular o Central y Categorías Orientadoras	54
	114

V CAVILACIÓN DE LA PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA	114
Perspectiva Fenomenológica del Liderazgo Resonante en el Hacer Gerencial en las Organizaciones Educativas.	115
Dimensión Ontológica	116
Dimensión Epistemológica	119
Dimensión Axiológica	121
Dimensión Praxeológica	121
Cavilación Investigativa	
 REFERENCIAS	 125
Anexo	130
Síntesis Curricular del Autor	131
Síntesis Curricular del Tutor	132

LISTA DE TABLAS

TABLA		pp.
1	Para la organización de la información obtenida y señalamiento de las categorías de análisis	51
2	Categorías y subcategorías emergentes del informante clave	51
3	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave	52
1.1	Para la organización de la información obtenida y señalamiento de las categorías de análisis. Informante Clave 1	55
1.2	Para la organización de la información obtenida y señalamiento de las categorías de análisis. Informante Clave 2	58
1.3	Para la organización de la información obtenida y señalamiento de las categorías de análisis. Informante Clave 3	64
1.4	Para la organización de la información obtenida y señalamiento de las categorías de análisis. Informante Clave 4	66
2.1	Categorías y subcategorías emergentes del informante clave. Categoría: Liderazgo Resonante.	68
2.1	Categorías y subcategorías emergentes del informante clave. Categoría: Hacer Gerencial.	69
Cont. 2.1	Categorías y subcategorías emergentes del informante clave. Categoría: Inteligencia Emocional.	69
Cont. 2.1	Categorías y subcategorías emergentes del informante clave. Categoría: Metagerencia.	70
2.2	Subcategorías emergentes en la Categoría Medular: Liderazgo resonante.	73
2.3	Subcategorías emergentes en la Categoría Orientadora: Hacer Gerencial.	73
2.4	Subcategorías emergentes en la Categoría Orientadora: Inteligencia Emocional.	74
2.5	Subcategorías emergentes en la Categoría Orientadora: Metagerencia.	74
3A	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Medular: Liderazgo Resonante. Subcategoría: Clima Emocional.	77
3A	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Medular: Liderazgo Resonante. Subcategoría: Sincronía.	78
3A	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Medular: Liderazgo Resonante. Subcategoría: Optimismo.	79
3A	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Medular: Liderazgo Resonante. Subcategoría: Trabajo en Equipo.	80

3A	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Medular: Liderazgo Resonante. Subcategoría: Motivación.	81
3A	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Medular: Liderazgo Resonante. Subcategoría: Resolución de Conflictos.	82
3A	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Medular: Liderazgo Resonante. Subcategoría: Comunicación Efectiva.	83
3B	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Hacer Gerencial. Subcategoría: Gestión Estratégica.	84
3B	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Hacer Gerencial. Subcategoría: Eficacia Gerencial.	85
3B	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Hacer Gerencial. Subcategoría: Compromiso Organizacional.	86
3B	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Hacer Gerencial. Subcategoría: Alcance de Objetivos.	88
3B	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Hacer Gerencial. Subcategoría: Toma de Decisiones.	89
3B	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Hacer Gerencial. Subcategoría: Cambios Estructurales.	90
3C	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Inteligencia Emocional. Subcategoría: Empatía.	91
3C	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Inteligencia Emocional. Subcategoría: Control de las Emociones.	93
3C	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Inteligencia Emocional. Subcategoría: Relaciones Interpersonales.	95
3C	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los	

	informantes clave. Categoría Orientadora: Inteligencia Emocional. Subcategoría: Habilidades Sociales.	97
3C	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Inteligencia Emocional. Subcategoría: Automotivación.	99
3C	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Inteligencia Emocional. Subcategoría: Autoconciencia.	100
3D	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Metagerencia. Subcategoría: Alteridad.	101
3D	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Metagerencia. Subcategoría: Liderazgo Transformacional.	103
3D	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Metagerencia. Subcategoría: Gerencia Transformadora.	104
3D	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Metagerencia. Subcategoría: Co-progreso.	106
3D	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Metagerencia. Subcategoría: Visión Transcompleja.	107
3D	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Metagerencia. Subcategoría: Sinérgica en las Habilidades Sociales.	109
3D	Presentación integrada del contenido de las categorías y subcategorías emergentes en la información obtenida por los informantes clave. Categoría Orientadora: Metagerencia. Subcategoría: Gerencia Transensible.	111

TABLA DE FIGURAS

TABLA		pp.
1	Subcategorías que emergen de las voces procedentes en relación a las categorías liderazgo resonante, hacer gerencial, inteligencia emocional y metagerencia.	113

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO

Maestría en Educación, Mención Gerencia Educacional
Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad

**LIDERAZGO RESONANTE EN EL HACER GERENCIAL. UNA PERSPECTIVA
FENOMENOLÓGICA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.**

Autor: Karina Ladino
Tutor: Yilmer Pineda Brito
Fecha: Abril 2024

RESUMEN

En el transitar de la investigación me dispongo a escudriñar en los diferentes ápices del fenómeno liderazgo resonante en esta oportunidad centrado en el hacer gerencial. Una perspectiva fenomenológica en las organizaciones educativas; por lo cual, es una investigación que se realizó con una continuidad que me permitió desafiar los supuestos planteados por el nuevo escenario de la sociedad y las implicaciones del liderazgo resonante en el contexto de la realidad en las organizaciones educativas, específicamente en las Instituciones de Educación de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado del municipio Iribarren, estado Lara. Enmarcado en el postpositivismo interpretativo, por su esencia es un trabajo de Investigación de Campo (Manual UPEL, 2016) que según los objetivos propuesto puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, interpretativo, reflexivo – crítico, explicativo o evaluativo; con enfoque de investigación bajo la naturaleza cualitativa (Sandín, 2003) y direccionado en el paradigma interpretativo y el método fenomenológico (Husserl, 1962) y apoyado en la hermenéutica (Heidegger, 2016). El diseño de la investigación se fundamentó en las 4 etapas de la investigación de Martínez (2006). Finalmente, se hizo una reducción de información para codificar y categorizar e identificar y clasificar las unidades mínimas de significación donde emergieron veintiséis subcategorías, sintetizando y agrupando para disponer y resignificar la información generando una perspectiva fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial en las organizaciones educativas.

Descriptores: Liderazgo, liderazgo resonante, hacer gerencial, organizaciones educativas.

INTRODUCCIÓN

Ante el desafío del siglo XXI, como una época en la cual el cambio rápido es una regla; es importante reflexionar en las perspectivas de acentuación en las tendencias de acelerada tecnologización de los procesos de la vida cotidiana, lo cual ha permitido considerar en diversos estudios científicos (Estrada, 2007; Pazeto, 2006) que esta exige de una gerencia caracterizada por el compromiso laboral de habilitar capacidades para un entorno digitalizado, complejo y holístico que igualmente, supone el logro del equilibrio entre el entorno de globalización y velocidad de movimiento del conocimiento, en conjunto con la sensibilidad social de los dirigentes hacia un nuevo modelo de liderazgo en las organizaciones empresariales.

En efecto, la sociedad actual, de acuerdo al permanente cambio, necesita más personas que ejerzan un tipo de liderazgo innovador; desde lo cual, puedan llevar a cabo lo que se proponen; que sean eficaces alcanzando los objetivos previstos y que tengan en cuenta su entorno. De esta manera, Salas (2005) plantea que se hace necesario estimular y motivar para que cada vez más, haya personas que sean capaces de enfrentarse a conflictos y problemas, tomar decisiones, llevar a término proyectos, y que sepan comunicarse con los demás. Sin ello, es posible que a corto plazo se experimente un ocaso social, en el que todos esperen a que alguien arregle lo que no funciona o en el que nadie quiera afrontar decisiones y responsabilidades con su correspondiente riesgo.

Frente a este escenario de entorno competitivo, pleno de dualidad y paradoja; la gestión estratégica del talento humano, se percibe como la clave para conseguir ventajas significativas. En virtud de ello, gestionar la adecuación al puesto y la forma en que los individuos trabajan en la organización se está convirtiendo rápidamente en el dilema fundamental del liderazgo, el cual debe conducir a la conceptualización de nuevas peculiaridades que se evidencie en la tarea de aprovechar creativamente la tensión entre fuerzas opuestas. En definitiva, la tendencia actual es desarrollar líderes que tengan visión e ideas distintivas y que suponen una autentica ventaja competitiva.

En fin, la complejidad del mundo actual también está presente en el contexto de la gerencia educativa, con gran dinamismo y nuevos estándares de desempeño; a través de lo cual se determina que el conjunto de habilidades del director educativo es

diferente a las requeridas en una empresa. Desde esta perspectiva, se destaca que la correcta administración del capital humano, la planeación estratégica u operativa, el desarrollo de habilidades ejecutivas en el personal directivo y la selección de colaboradores son algunas de las variables que debe considerar el gerente de una organización educativa, para estar en condiciones de avanzar progresivamente hacia la consolidación de la calidad académica y del desarrollo de las personas que conforman la institución.

Para lograr tal cometido, es importante que el director armonice con ciertas características mencionadas por Codina (2001) como habilidades dirigidas a las relaciones humanas para trabajar en equipo e influir en el resto del personal con dominio técnico y el conocimiento especializado en una determinada actividad y una visión global que le permita ver a la institución como un todo. A partir de este contexto de ideas, se desprende que todo gerente educativo debe poseer, en resumen: calidad humana, capacidad para escuchar, dominio personal, además de autoconfianza, optimismo, empatía, ser catalizador del cambio, proactividad, autogobierno y una marcada tendencia al desarrollo personal y de los demás miembros de la institución.

Estas condiciones corresponden al conjunto de habilidades gerenciales humanas, de eficacia personal, de liderazgo y conducción y a las competencias emocionales en los dominios que caracterizan al líder resonante señaladas por Goleman, Boyatzis y McKee (2005), convirtiéndose en la teoría que guía esta investigación, toda vez que se considera como situación problemática la necesidad de lograr un liderazgo de éxito en el entorno actual de las organizaciones educativas, tomando como informantes clave, los directores de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara, donde la figura del líder aún se mantiene bajo estilos tradicionales de gerenciamiento, sobresaliendo presuntamente actitudes autocráticas, burocráticas y en cierta forma desertoras donde al gerente se le ve como alguien que frecuentemente demuestra su falta de interés tanto en las funciones administrativas como en las relaciones con el personal.

Igualmente, el gerente prototipo puede en su mejor ámbito experiencial, manifestar una praxis de manejo administrativo tecnificado en la coordinación de

esfuerzos pedagógicos, recursos materiales y financieros, dejando de lado el aspecto de las relaciones interpersonales, la comunicación y la capacidad de integración individual y social del personal. En el marco de las consideraciones anteriores, el presente estudio pretenderá conocer los significados que los informantes clave le atribuyen al liderazgo resonante en el hacer gerencial a partir de su experiencia personal en las organizaciones educativas, interpretar los elementos cognoscentes derivados de la resignificación que los informantes clave le retribuyen al liderazgo resonante en el hacer gerencial en las organizaciones educativas y generar una perspectiva fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial en las organizaciones educativas.

En el **Momento I** presento el acercamiento al fenómeno, vislumbrándolo, acompañado de las intenciones de la investigación y su pertinencia. En el **Momento II** revelo el estado del arte a través de los precedentes investigativos, así como los supuestos de la investigación que ofrecieron aportes significativos para la construcción de mi trabajo de investigación. En el **Momento III** despliego el sustento metodológico de la investigación bajo el enfoque cualitativo, la dimensión Ontoepistémica y la metodología empleada. En el **Momento IV** me adentro a desarrollar la metodología y considero la sistematización de los hallazgos donde muestro la perspectiva fenomenológica desde las voces de los informantes clave y finalmente, el **Momento V** donde muestro la cavilación de la perspectiva fenomenológica.

MOMENTO I

ACERCAMIENTO AL FENÓMENO



Me levanto todas las mañanas sabiendo que será un gran día. Nunca se sabe cuándo va a terminar, así que me niego a tener un mal día.

Paul Henderson.

Vislumbrando el Fenómeno

En el propósito fundamental de concebir la vida y participar de ella, se hace ineludible cambiar de una forma positiva, pues la coexistencia entera es un proceso de cambio constante y la expectativa de esto, es que lleven a un mayor bienestar y a una mejor calidad en la anexión de sus ámbitos. Lo esencial es reconocer que en el mundo cohabitan oportunidades cuantiosas y dadivosas, originando miles de opciones y retos, que, en todo caso, se ha de estar competente para aprovecharlos. Avanzar como ser humano involucra ser creativo para independizar el ente que pernocta en el mundo interior de cada uno, oculto en una mente disociada e impetuosa que conducen los tiempos actuales de celeridad.

Por ello, en el complicado mundo de hoy, nadie es experto; porque todo cambia y progresa, mientras el pasado se queda asido en el tiempo y la distancia, a pesar de haber sido solución en su momento. Estas circunspecciones conllevan a cavilar en lo importante que es aprovechar los paradigmas emergentes a la vida cotidiana, como la procreación de ideas renovadoras que sirvan de conmoción para motivar otras ideas

y que a su vez posibiliten la disgregación del letargo habitual de conceptos naturalizados en la repetición continua de lo que se es y lo que se hace.

En consecuencia, en el mundo de hoy, cambiar es una necesidad como tesis de sobrevivencia en la sociedad y en las organizaciones. Estas ideas son confirmadas por De Bono (2008), quien divulgó que el pensamiento tradicional tiene que ver con el análisis, el juicio y la argumentación; lo cual en un mundo estable era suficiente, por cuanto bastaba para identificar los escenarios normales y aplicar las soluciones estándares. Esto ya no es así en un mundo cambiante en el que las soluciones redundantes puede que no funcionen. Mediante el referido argumento, el autor (2008) sigue expresando que a nivel mundial existe una gran necesidad de pensamiento creativo, resonante y constructivo que le consienta al individuo redescubrir sus habilidades, mientras se sorprende con las posibilidades de abrir su mente a nuevas maneras de verse de modo sencillo y conciso, en un mundo de complejidad y caos.

En efecto, en el marco de las representaciones del enfoque transpersonal como teoría gerencial, social, psicológica y espiritual encaminada a favorecer la ampliación de la consciencia, aumentando la perspectiva sobre la multidimensionalidad, como una llave para el perfeccionamiento de potencialidades; se permite discurrir en un pensamiento dual donde no persistentemente es fácil saber proporcionar la razón con el sentimiento, aunque la conciencia se manifieste al mundo en estos dos pilares fundamentales: El individuo no es ni puro intelecto, ni pura emoción; el dilema está en discernir cuándo usar uno u otro para tomar decisiones acertadas.

Al transponer estas aseveraciones al campo laboral, dentro del área gerencial; se coincide con el pensamiento de Matsushita (2002) quien revela que es necesario tener un corazón sencillo como actitud mental para comprender el secreto de la gerencia. A través de esta elemental formulación, refiere el autor, “se puede juzgar correctamente y potenciar la capacidad del personal que se gestiona” (p.44). Sin embargo, no siempre resulta tan practicable con la claridad que se plantea; hace falta el desarrollo consciente de ciertas habilidades que accedan la obtención de resultados notables a nivel personal y profesional.

Concluyentemente, las organizaciones de hoy requieren de líderes capaces de trabajar en equipo y mover a su personal hacia nuevos retos, en un ambiente

sumamente cambiante. Ser líder demanda desarrollar habilidades de comunicación, organización, coach, planificación y además ser visionarios y estrategas para estar siempre listos para una próxima acción. De acuerdo a este escenario, se muestra el ejemplo que Mintzberg (2009) señala en su obra *Managing*, sobre el trabajo diario de los gerentes que implica un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial.

Evidentemente, la labor gerencial involucra afiliar disímiles roles en diferentes situaciones, para contribuir con cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas actuales. Todos estos planteamientos revelan que el discurso acerca del trabajo gerencial, demanda de conocimientos y habilidades para una dirección eficiente, eficaz y efectiva. En tal sentido, se destaca que, para poder ejercer las funciones propias de la gerencia, el gerente debe tener ciertas habilidades directivas; que en resumen pueden dividirse en técnicas y conceptuales (intelecto) y humanas (liderazgo), pues las primeras involucran el conocimiento y la experticia en los procesos; y las últimas se refieren a la interacción efectiva con la gente.

Resulta claro que, dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Sin duda, en los altos niveles gerenciales se hacen más significativas las habilidades conceptuales, mientras que, en los niveles más bajos, tienen mucha resonancia las habilidades técnicas. No obstante, las habilidades humanas, son primordiales e imperativas en todos los niveles. En virtud de la condición relevante que ocupa todo gerente en su organización, es necesario que desarrolle su capacidad de gestión de manera continua a fin de mejorar sus habilidades de tomar mejores decisiones, crear y liderar equipos de trabajo con orientación a resultados, influir en la motivación de sus colaboradores, favorecer la comunicación interpersonal y administrar los conflictos mediante la negociación y la búsqueda del beneficio mutuo.

Particularmente, en la gerencia de organizaciones educativas en el subsistema de educación básica, de acuerdo a observaciones realizadas por la investigadora, resulta esencial esta necesidad; considerando que el rol directivo es especialmente diverso y fundamentalmente complejo, por cuanto el problema principal al que se enfrenta es el continuo cambio en sus múltiples funciones de acuerdo al transcurrir del

tiempo y a las demandas de cada día. En tal sentido, el gerente educativo deberá aprender y poner en práctica, nuevas estrategias en el despliegue de sus habilidades, derivadas de tales cambios, así como continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de la institución.

Al respecto, Galvis (2007) plantea que los directores en el campo educativo, son los gerentes de su institución, quienes deben tener la capacidad de integración individual y social de las personas de su organización, comprendiendo un proceso administrativo múltiple, total y único, con propiedades y características propias donde la inteligencia emocional debiera intervenir en el desarrollo de toda actividad personal, grupal y gerencial. Estas consideraciones se derivan del ámbito experiencial donde se evidencia una praxis de coordinación de esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información, que requiere de un manejo administrativo tecnificado para mejorar sus resultados.

No obstante, cuando los cambios actuales incluyan una gestión participativa con el poder compartido entre la comunidad educativa, es mayor la necesidad de centrar el desarrollo de habilidades directivas interpersonales. En todo caso, inclinarse hacia el desarrollo de estas habilidades, no niega la necesidad de que el directivo tiene que ser capaz de manejar asuntos como los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su ejercicio profesional, de los instrumentos e indicadores económicos, de las herramientas de planificación, entre otros aspectos técnicos o funcionales. Pero las habilidades interpersonales le permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados del personal, quienes verdaderamente mueven las distintas esferas, así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros beneficios.

Sin embargo, Pazeto (2006) manifiesta que las organizaciones educativas han mantenido indefinidamente el mismo modelo, “preservándose de cualquier factor que las pusiera en riesgo pues, hasta hace poco, las escuelas se resistían a traspasar los límites de sus muros” (p.165). Bajo esta perspectiva, sostiene que estas organizaciones afrontan un desafío que consiste en asumir nuevas funciones para las cuales todavía no han adquirido condiciones suficientes, como lo son las nuevas

tendencias filosóficas, epistemológicas y paradigmáticas en materia de gerencia. La complejidad de las relaciones políticas y sociales, originada por las nuevas demandas, requiere superar los referentes culturales, políticos y sociales; tradicionalmente convencionalizados.

En consecuencia, se entiende con este último párrafo que mientras algunas instituciones tradicionalmente reconocidas, siguieron sus modelos, la sociedad tomó nuevos rumbos, bajo la influencia de una cultura globalizada, con formas y ritmos orientados por factores reales y multideterminados. De esta manera, Casagrande (2003) presenta como una problemática a nivel internacional el hecho de que “aunque muchas organizaciones, se impregnaron de nuevos valores, las instituciones educativas aún no han tomado conciencia de la necesidad de crear una gestión ágil, dinámica y comunicativa para aplicar sus estrategias” (p.45).

En este sentido, las organizaciones educativas demandan un nuevo marco de comportamiento directivo, ante la necesidad de una gestión gerencial que visualice en el recurso humano, el potencial necesario para alcanzar el éxito. Es así como, el gerente de la escuela tiene que hacer énfasis en el alto desempeño de sus propias funciones, para lograr las de los alumnos, profesores y administrativos en un ambiente de trabajo comprometido con la excelencia. En esencia, esta nueva concepción que incluye las habilidades de liderazgo y conducción, ha de nutrirse de los aportes de la neurociencia, la psicoimmunología, la psicología cognitiva y las ciencias sociales, que según De Andrés (2010); unidas trabajan en este nuevo milenio, denominado la era del cerebro, para descubrir qué hace funcionar mejor a los seres humanos.

En este marco del pensamiento, la investigadora del presente estudio se interesa por el nuevo humanismo que implica un liderazgo innovador, desarrollado mediante los atributos del ejecutivo bajo unas las habilidades que puede revelar un líder en relación con el conocimiento detallado y la gestión eficaz de las emociones propias, así como de las emociones particulares de aquellas personas con las cuales se interrelaciona, siendo esto el fundamento del denominado liderazgo resonante. Es importante destacar, que el entendimiento y comprensión emocional entre el líder (gerente educativo) y el personal de la institución; debe convertirse en una relación plena de posibilidades en cuanto a la formación de una comunidad de individuos

estrechamente integrada y arraigada, de propósitos y valores, de gran contenido ético y empático, y de alto poder de atracción, compatibilidad y aceptación interpersonal.

Las organizaciones educativas que así se desarrollen, pueden lograr un clima laboral y social de enorme potencialidad energética para la generación de acción. En efecto, gerenciar implica, tomar un conjunto de resoluciones coherentes de acuerdo a una política educativa definida para ingresar a un mercado competitivo. En ese marco, se requiere de un gerente que además de sus funciones administrativas pueda desenvolverse eficazmente en la implantación, desarrollo y seguimiento de sus aptitudes emocionales.

Frente a este escenario, en Venezuela se promueve una revisión dirigida hacia un Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano, tomando en cuenta la necesidad de consolidar una sociedad humanista, democrática, protagónica, participativa, multiétnica, pluricultural; debido a lo que expresa Pérez Esclarín (2005) sobre la “innegable necesidad de emprender una profunda transformación en el sector educativo, una transformación que conduzca a producir verdaderos cambios, no sólo en las estrategias organizativas, sino mucho más importante, en las intenciones y valores inmersos”. (p.3)

Se reitera además, en estas investigaciones que la forma como el gerente educativo maneja este tipo de conflictos resulta una realidad problemática en algunas escuelas y liceos de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara, donde el desacuerdo, oposición, diferencias de poder, intentos incompatibles por influir en el grupo, así como diferencia de estilos personales y otras características culturales del personal docente, administrativo y directivo, obstaculizan la comunicación efectiva y disponen el contexto para un clima conflictivo. Asimismo, se plantea que el desempeño laboral o ejercicio de la labor directiva se torna compleja, toda vez que al director le corresponde integrar las diferentes partes que componen su microsistema en un todo capaz de funcionar sin interrupciones, donde debe lograr el nivel correcto de cooperación entre las dependencias, mediante acciones bien coordinadas a fin de alcanzar, la unidad del esfuerzo necesaria para satisfacer las demandas educacionales.

Cuando el desempeño del director en estas organizaciones educativas, se ajusta a los requerimientos de la institución, al cumplimiento del deber, responsabilidad, eficiencia, eficacia, efectividad y mejoramiento continuo; la experiencia refleja que las exigencias del personal para con el director se multiplican; éste debe estar preparado para obtener el óptimo rendimiento de su personal, ganado para exigirle. No obstante, al presentarse estas exigencias, se evidencia una problemática que se sale del control intelectual o experiencial del director; es entonces cuando se revela la deficiencia en el correcto manejo de las emociones por parte del gerente, para acceder a soluciones efectivas y oportunas en pro de afrontar los obstáculos relacionados con el manejo del personal.

En tal sentido, tal como lo expresa Pazeto (2006) se observa que el gerente educativo en este contexto, en ciertos casos necesita desarrollar habilidades gerenciales para lograr el control de su entorno laboral, el cual depende de las cualidades que realzan como ser humano a quien les dirige. En efecto, la situación problemática en la dirección de las organizaciones educativas en el subsistema de educación básica, comprendiendo escuelas y liceos de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara, presentan en sus gerentes una urgente necesidad de desarrollar habilidades directivas que permitan un líder socialmente equilibrado, alegre, decidido; que se sienta cómodo consigo mismo, con los demás y con el universo social en el cual se desenvuelven; personas que posean entre sus atributos de un ejecutivo con un liderazgo que resuene.

Asimismo, una notable capacidad de compromiso y que asuman responsabilidades para alcanzar con éxito y ética los objetivos, y como resultado se obtenga un desempeño de sus funciones profesionales donde se aprovechen las bondades del liderazgo resonante, demostrando su relación con los factores de éxito de la institución que preside. A medida que iré construyendo la aproximación al objeto de estudio y tomando en cuenta las experiencias vividas y expuestas por cada uno de los informantes clave que participan en mi investigación, reflexionaré en torno a las siguientes interrogantes:

¿Qué significados intersubjetivos le otorgan los gerentes de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado al liderazgo resonante?

¿Cómo ensamblar en una red categorial los elementos inherentes al liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado?

¿Qué elementos significativos y cognoscitivos concernientes al liderazgo resonante se derivan de la red categorial en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado?

¿De qué manera se puede generar una profundización fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado?

Intenciones de la Investigación

Develar a partir de la voz de los gerentes de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado el significado intersubjetivo que le otorgan al liderazgo resonante.

Ensamblar en una red categorial los elementos inherentes al liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado.

Interpretar los elementos significativos y cognoscitivos concernientes al liderazgo resonante que se derivan de la red categorial en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado.

Generar una profundización fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado.

Pertinencia de la Investigación

Las organizaciones están inmersas actualmente en un proceso de grandes transformaciones originadas en diferentes partes del mundo, que ejercen un impacto directo sobre ellas. En este contexto, es indispensable que los mandos gerenciales sepan mejorar el desempeño de su sector, área u organización, para impulsar los cambios y responder a las presiones del medio. Desde esta perspectiva, se ha estudiado que algunas de las escuelas del pensamiento administrativo clásicas y

modernas evolucionaron a modelos estratégicos estructurados y aplicables; dadas las condiciones del entorno, que afectan el proceso administrativo y las reglas de juego del mercado en las empresas. De tal manera que, existe entonces la necesidad de un conocimiento y aplicación de diversas alternativas estratégicas que permitan un gerenciamiento más efectivo del capital humano y de los recursos, para que se promuevan mejores resultados en términos de productividad y competitividad.

Por ello, es de suma importancia estudiar el comportamiento del gerente con su personal y su impacto en el desarrollo y ejercicio de un nuevo concepto de liderazgo. Conforme a estas apreciaciones, Goleman, Boyatzis y McKee (2005), refieren que, bajo un paradigma emergente, la resonancia del líder es un elemento clave para alcanzar el éxito y lo más importante es que, según los autores, se puede aprender y utilizar en todos los entornos de la vida. Mediante sus postulados, se presenta una visión dinámica, integral y actualizada de los temas de interés para la comunidad gerencial, en lo relacionado al liderazgo, la comunicación para la resolución de Conflictos, y el aspecto humano del director, a fin de contribuir al desarrollo de las organizaciones.

A través de la construcción epistemológica de esta investigación, se puede evidenciar el hecho de reconocer a la gerencia educativa centrada en el liderazgo resonante desde el hacer gerencial como una teoría de la cual debemos aprehendernos en la actualidad, muy a pesar de la realidad que nos embarga al convivir con los escenarios que nos ha dejado la era post COVID-19 como un factor determinante en el desarrollo de nuestras actividades diarias. Por ello, este trabajo guarda una importancia por la actualidad del tema además de no sólo presentar una literatura actual, sino que también se desarrolla sobre la cimentación de diálogos que emergen desde los informantes clave que pertenecen a las instituciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara y que desarrollan su actividad dentro del entorno educativo.

Ello se da bajo hallazgos que emergerán en una realidad intersubjetiva, producto de una interpretación de testimonios que dan sus propios informantes en comunicación dialógica e intersubjetiva del fenómeno liderazgo resonante en el hacer gerencial y cuyo contexto es poco estudiado por ser una zona rural, no considerada

en estudios actuales. Además de la pertinencia teórica, también presenta una pertinencia social puesto que es digno reconocer que todos quienes conformamos la sociedad no estábamos preparados para abordar la realidad en pandemia y ello permitirá conocer elementos significativos del fenómeno desde el punto de vista educativo.

Es por ello, que este trabajo se inserta en la Línea de Investigación Comportamiento Organizacional y Productividad ya que intenta generar insumos descriptivos, teóricos, metodológicos y de tecnología social acerca de los procesos de transformación de las organizaciones, en atención a su productividad sean estas, organizaciones educativas o de otro tipo.

MOMENTO II

ESTADO DEL ARTE



Entre más nubes tengas en el cielo, más colorido será tu atardecer.

Sajal Sazzad

Precedentes Investigativos

Adentrándome al estado del arte me percaté de las numerosas investigaciones al respecto, muchos de ellos enmarcados en contextos educativos, lo cual me sirvió para asentar las bases de mi estudio, por cuanto determinan las perspectivas de análisis y la visión del problema que asumo en el mismo. Por lo que, las bases teóricas que la instituyen están constituidas por: (a) Enfoques teóricos gerenciales del liderazgo, (b) Liderazgo resonante, (c) Habilidades gerenciales y, finalmente, (d) Desarrollo Gerencial; todo ello para elaborar una estructura para intercambiar el conocimiento. Del mismo modo, acoplo todas las teorías que le dan valor agregado a la investigación para cimentar las teorías que profieran en este estudio. En cuanto a las investigaciones reseñadas, se dispusieron de acuerdo a una temporalidad cronológica, enfocados en el liderazgo resonante en el hacer gerencial en organizaciones educativas.

Precedentes de la Investigación

En este apartado me dispondré a esgrimir aquellos estudios que servirán de gran aporte a la estabilidad estructural de este Trabajo de Grado de Maestría, realizados por investigadores que se ocuparon del estado del arte hacia la

comprensión e interpretación de la evaluación del aprendizaje, los saberes – haceres docentes y cómo se desarrollan en el hacer de postgrado. De esta manera, presento mi primer precedente. Cortés y Flores (2018) presentaron un trabajo de investigación titulado Estudio comparado de los modelos de liderazgo para una eficiente y ética gestión de la responsabilidad social: Liderazgo auténtico y la respuesta a la búsqueda en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera en Ecuador.

El estudio tuvo dos objetivos centrales. En primer lugar, analizar los modelos teóricos de liderazgo aparecidos en los últimos veinte años para dilucidar cuál es el que más se ajusta y da respuesta a las necesidades de una gestión organizacional basada en los principios de la responsabilidad social. En segundo lugar, con base en los resultados obtenidos, proponer el liderazgo auténtico como el modelo de liderazgo que con mayor rigor y fundamentación teórica presenta un tipo de líder que entre, otros factores, tiene en cuenta el compromiso ético tanto en su gestión como en su modo de ser ante los diferentes grupos de interés que envuelven a la organización.

Finalmente, se destacó la importancia en el siglo XXI del liderazgo auténtico, ya no sólo porque es el que más se alinea con la visión de la empresa bajo un esquema de responsabilidad social, sino porque la sociedad necesita que este tipo de directivos impregnados de la ética y la moral, lleven el timón de nuestras organizaciones tanto en sector público como privado. Una de las ideas principales hallazgos fue que en este modelo desarrollado las emociones se contagian y tienen su efecto en los colaboradores tanto en las relaciones, el clima laboral como el desempeño obtenido (Goleman, Boyatzis y McKee, 2005).

Además, Goleman, Boyatzis y McKee (2005) distinguen dos tipos de liderazgo, el liderazgo resonante y el liderazgo disonante. El liderazgo resonante es aquel que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Cuando el líder expresa con sinceridad sus valores y sintoniza con los colaboradores puede llegar a transformar positivamente su estado de ánimo incrementando la motivación y la energía en el trabajo. A esta reacción de influencia la denominan resonancia, la cual provoca que, cuando el líder se sincroniza con las emociones de los colaboradores se produzca un efecto de vibración emocional sobre el colaborador resonando la emoción positiva en él.

Los autores originalmente lo denominan “liderazgo primal” siendo la resonancia el mecanismo por el cual se prolonga el impacto emocional del líder sobre los colaboradores. En otro sentido, el liderazgo disonante implica la falta de armonía entre el líder y sus colaboradores provocando un distanciamiento y efectos negativos en los colaboradores. En este tipo de liderazgo, el líder que muestra comportamientos de enfado, el miedo, la apatía y la hosquedad induce en el colaborador una respuesta básica de lucha o huida que incentiva los conflictos laborales. Dentro de sus resultados obtuvieron que el liderazgo auténtico es quien alcanza mayor porcentaje global de cumplimiento con 85,50%, seguido del transformacional con 72% y del liderazgo resonante del 63%.

Este estudio, se articula con la investigación a realizar, porque tienen como escenario un ambiente educativo y plantea un estudio relacionado con aspectos del liderazgo en forma general, conociendo los modelos de liderazgo, haciendo énfasis en mi fenómeno de estudio, como es el liderazgo resonante, además en cuanto a la aplicación efectiva de las estrategias gerenciales, están referidas a contextos de riesgos e incertidumbres y a la toma de decisiones desde todo tipo de condiciones y sobre todo de crisis institucionales y estos elementos están relacionados ampliamente con la investigación.

Igualmente, Coasaca (2018) presenta su trabajo de grado titulado Impacto del liderazgo resonante en el desempeño laboral de los niveles de profesionales en una empresa industrial de fabricación de productos no metálicos Puno – 2018 en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Administración cuyo propósito fue determinar el impacto de liderazgo resonante en el desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa de fabricación de Productos no Metálicos - Puno 2018.

La investigación estuvo basada en el enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional de tipo correlacional. La población de estudio fue de 95 y éste se aplicó en los niveles de profesionales. Para medir las variables establecidas de liderazgo resonante y desempeño laboral se utilizó como instrumento el cuestionario de Daniel Goleman y Richard Boyatzis (visionario, tutorial, afiliativo, democrático, timonel y autoritario). Dentro de sus resultados finales destaca que se debe entender que cada

uno de tiene una determinada distribución de estilos de liderazgo. Algunos de ellos suelen ser dominante y, por lo tanto, aparece en forma habitual en el comportamiento como gerentes, subgerentes, jefes de área, supervisores y otras posiciones de nivel profesional. Un líder eficaz se mueve con normalidad como mínimo en tres de los seis estilos propuestos; ello quiere decir también que pueden estar también en los potencialmente tóxicos, cuando las circunstancias lo requieren.

El estilo que menos se practica según los trabajadores es el Timonel, según Goleman, el papel de un líder timonel es marcar un conseguir un rumbo y conseguir que se mantenga, este tipo de liderazgo no es efectivo en el desarrollo de los propios trabajadores en relación a sus potencialidades, por lo que, si se ejerce este tipo de liderazgo, en el largo plazo, puede traer consecuencias negativas a la empresa, puesto que habría una disminución y fuga de talento por parte de sus trabajadores. Dentro de la empresa sólo se han encontrado que el 10,5% de trabajadores perciben que se ejerce este tipo de liderazgo.

Por otra parte, el estilo de liderazgo que ejercieron los superiores, según la percepción de los trabajadores, es el tipo Afiliativo (con un porcentaje del 26,3%), por tanto, dentro de la empresa, los líderes se preocuparon primero por sus trabajadores como personas que son, éstos apreciaron en demasía a sus trabajadores; algo positivo de la práctica de este tipo, es que el clima, la motivación, laboral fueron muy altos; también, se puede decir que la práctica de este estilo, ayudó a cultivar las potencialidades de los colaboradores (Goleman, 2013).

Asimismo, el otro estilo que sobresale en este estudio es el tipo de liderazgo autoritario, es decir, que los trabajadores percibieron de sus superiores, con un 22,1%; por tanto, estos líderes son dentro de la empresa algo negativo, puesto que este tipo de liderazgo es el que en gran medida dejará escapar el talento de los trabajadores, ya que no permite que los trabajadores participen u opinen en la toma decisiones que realizan los directivos de la empresa. Además, según estudio, este tipo de liderazgo afectó de manera negativa en el clima y la motivación laboral (Goleman 2013).

De otro lado, en cuanto al desempeño laboral, se pudo recabar que el 40% de trabajadores dentro de la empresa posee un regular desempeño en lo que respecta al desempeño de tareas, lo que significó que estos trabajadores, trabajaron regularmente

con pericia, utilizando todas sus destrezas en sus actividades laborales diarias, contribuyendo positivamente en la producción de la organización. Del mismo modo, en lo que se refiere a la dimensión desempeño contextual, el 45,3% de trabajadores poseyó un desempeño regular, por tanto, estos trabajadores, laboraron con persistencia, en cooperación con los demás, es decir, de algún a forma existe compañerismo entre ellos, cumpliendo las reglas de trabajo. Y de manera general, el nivel de desempeño laboral fue regular, puesto que un gran porcentaje del 42,1% logra este nivel.

Es necesario manifestar, que la investigación que presento es una investigación que considero notable para ser tomada en cuenta a la hora de reflejarla como un aporte al estado del arte dentro del fenómeno que me concierne desarrollar “liderazgo resonante” redirigida a entender los equipos de trabajo; un trabajo investigativo desarrollado hace cinco años y aunque el enfoque es cuantitativo, lo considero significativo porque me permite indagar acerca del liderazgo resonante en equipos de trabajo, en otros contextos ajenos al educativo y lo correlaciono con mi investigación, en general.

Finalmente, Trujillo (2019) presenta su trabajo de grado titulado Liderazgo resonante y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Intipharma, Miraflores en la Universidad Autónoma del Perú en la Facultad de Ciencias de Gestión, Escuela Profesional de Administración de Empresas cuyo objetivo fue determinar la relación liderazgo resonante y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Intipharma, Miraflores, 2019.

El enfoque fue cuantitativo, el tipo de investigación fue no experimental de corte transversal y de diseño de investigación descriptivo correlacional. La muestra tomada fue de 25 colaboradores de la empresa Intipharma y el muestreo realizado fue censal. Además, para la recolección de los datos se utilizaron dos instrumentos; el primero fue el cuestionario para medir el liderazgo resonante y el segundo para medir el desempeño laboral. Dichos instrumentos aplicados a la muestra presentaron una confiabilidad muy alta, mediante el estadístico alfa de Cronbach 0,951 para el cuestionario liderazgo resonante y un 0,948 para el cuestionario de desempeño laboral.

En la prueba de hipótesis entre las variables liderazgo resonante y desempeño laboral se obtuvo un estadístico Pearson de 0.624, con un p valor de 0.001, con lo cual se determinó que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables liderazgo resonante y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Intipharma, Miraflores – 2019. Finalmente, se concluyó que en la empresa los líderes tienen características del líder resonante que ayuda al alto desempeño. De este modo, a partir de un concepto de liderazgo resonante desde la medición, en los nuevos paradigmas se transforma, amplía y complejiza tanto el concepto como la metodología. Esta investigación comparte fenómeno con el estudio que pretendo construir y parte de sus referentes teóricos sirven de apoyo referencial para la construcción teórica de mi investigación.

Supuestos de la Investigación

Al adentrarme a las teorías que sustentan los supuestos de la investigación me paseo por (a) Enfoques teóricos gerenciales del liderazgo, (b) Liderazgo resonante, (c) Habilidades gerenciales y, finalmente, (d) Desarrollo Gerencial como oportunidad de cambios en el sector educativo, para lo cual se dispone el siguiente apartado.

Enfoques teóricos gerenciales del liderazgo

Respecto a las teorías del liderazgo, se entiende que prevalecen diversas perspectivas que tratan de explicar su origen, las cuales se interpretan según las circunstancias, y según lo manifiestan Pirela, Camacho y Sánchez (2004), cada una orientado a elementos del fenómeno, como el líder, los seguidores, el contexto, el proceso, el objetivo y la causa o propósito. En este orden de ideas, se revisan diferentes enfoques, relacionados a teorías humanistas, expuestos por Yulk (2006) bajo la consideración de que el liderazgo es la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr objetivos propuestos. En dicho proceso, la influencia interpersonal solo ocurre cuando se producen cambios en las actitudes, percepciones, comportamientos de otros. De tal manera que las teorías implícitas están representadas por:

1. *Enfoque poder-influencia*, el cual toma en cuenta las bases del poder como criterio de la efectividad del líder. En este enfoque la pregunta es ¿el líder es poderoso o influyente?, la esencia del liderazgo es la influencia sobre sus seguidores y el poder de una persona depende considerablemente de cómo es percibida por otros. Por lo tanto, la efectividad del líder está en función de la cantidad de poder que posee el líder; los tipos de poder y de cómo se ejecuta el poder.

2. *Enfoque de rasgos*. En este se toma en cuenta las características, habilidades del líder como criterio de efectividad. La pregunta es ¿cómo es el líder? En este aspecto se encuentran las teorías que buscan las características de personalidad social, física o intelectuales que diferencian a los líderes de los que no lo son. Sobre el particular se manifiesta que las investigaciones recientes sobre los rasgos personales han sido sobre la motivación, gerencia y destrezas específicas, mientras que en la investigación anterior se basaba en los rasgos de personalidad o la inteligencia general.

3. *Enfoque del comportamiento*. Se centra en qué hace el líder. Estas teorías proponen que ciertos comportamientos específicos, diferencian a los líderes de los no líderes. Por lo cual postula que el líder se hace, y es importante encontrar los factores determinantes del liderazgo para enseñarlos a través de la capacitación. En este particular, la efectividad del líder está en función de la naturaleza de su trabajo, identificando las diferencias en los patrones de comportamiento de los líderes efectivos y no efectivos. Es importante destacar que en este enfoque se han identificado conductas orientadas hacia la tarea como estructura de inicio, donde el líder define su papel y el de los seguidores en la búsqueda del logro de las metas. Y las conductas orientadas hacia las personas, donde la relación del líder con sus seguidores se caracteriza por la confianza mutua, el respeto por las ideas y sentimientos de los otros.

4. *Enfoque situacional*. Enfatiza la importancia de factores situacionales determinantes para el comportamiento del líder. Responde a la pregunta ¿en qué situación se encuentra su autoridad y discreción, la naturaleza del trabajo realizado y del medio ambiente, la habilidad y motivación de los seguidores?

5. *El modelo de contingencia*. Es un enfoque integrativo, donde define cuál es el estilo de liderazgo, tomando en cuenta los rasgos, habilidades y comportamientos del líder, así como las variables situacionales. Intenta identificar aspectos de la situación que moderan la relación de los rasgos personales o comportamientos del líder con la efectividad del liderazgo. Se asume para esto, que diferentes patrones de comportamiento, serán efectivos en situaciones diferentes, y que el mismo patrón de comportamiento no es óptimo en todas las situaciones, de manera que los efectos de la actuación del líder son contingentes a la situación.

No obstante, es menester reflexionar críticamente en los enfoques que más se ajustan al presente estudio y se trata de la diferencia entre las teorías de los rasgos y la de comportamiento, en función de sus aplicaciones, la cual se descubre en sus hipótesis subyacentes. Específicamente se discurre en el hecho de que, si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno o no lo tiene. De otra manera, si existieran comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar el liderazgo y se estaría en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces.

Efectivamente, este se constituye en un camino más prometedor, porque significa que se puede incrementar la oferta de líderes eficientes debido a la capacitación de habilidades y comportamientos. Por último, además de los planteamientos precedentes, se concibe la idea que Burns (1978) y Bass (1985) han ofrecido de diversos aportes teóricos en dos categorías tomando como criterio el tipo de interrelación que surge entre el líder y el resto de miembros del grupo, acuñando al respecto los conceptos de Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional.

El Liderazgo Transaccional expone modelos que defienden la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo en la que estos aceptan la influencia del líder siempre que él les proporcione recursos valiosos. En esta perspectiva se encuentra la Teoría de Bass, la Teoría del Hombre, Teoría Z y los Estilos de Nichols. Por su parte, el Liderazgo Transformacional expone modelos que trascienden cualquier intercambio, donde los líderes invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo. Son ejemplos de esta visión,

el Modelo Conductual, el Liderazgo Carismático, la Teoría del Gran Hombre, la Teoría de Rasgos, la Psicología de las Masas, la Sociología de lo Irracional y, según la posición del presente estudio, el Liderazgo Resonante, que permite al líder ejercer sus acciones con base en un adecuado desarrollo de su inteligencia emocional, identificándose por las competencias personales y sociales que cada individuo tiene, lo cual permite trascender los distintos contextos e intereses particulares.

Liderazgo resonante

En atención al modelo de Liderazgo Resonante (LIR), defendido por Goleman, Boyatzis y McKee (2005) también estudia la biología del cerebro humano, donde se indican los mecanismos neurológicos en los que se sostiene este tipo de liderazgo. En el mismo, se explica cómo la inteligencia emocional se establece fisiológicamente en los circuitos neuronales que conectan los centros ejecutivos del cerebro (situados en los lóbulos frontales) con el sistema límbico (centro cerebral que regula las emociones). A diferencia de otros sistemas del cuerpo humano, el sistema límbico; también denominado cerebro emocional, es un sistema abierto, lo cual significa que se halla condicionado externamente, y es por ello que la estabilidad emocional depende, en parte, de las relaciones que se establezcan con los demás.

Las señales que este sistema trasmite al resto del cuerpo son capaces de modificar la tasa hormonal, las funciones cardiovasculares, el ciclo del sueño y hasta el sistema inmunológico de otra persona. Es esta interrelación fisiológica la que afecta todas las dimensiones de la vida social, y hace que se puedan sintonizar automáticamente las emociones con las de las personas del entorno. La investigación científica ha demostrado que, al comienzo de una determinada interacción, los ritmos corporales de los implicados son diferentes, pero al cabo de unos minutos acaban sincronizándose. Según Kiernen (2006) este fenómeno se denomina mirroring o contagio emocional y se halla presente tanto en situaciones conflictivas como en las placenteras aun cuando las personas, estando próximas, no mantengan contacto verbal.

Este mecanismo hace que los líderes emocionales operen como una suerte de focos de atracción límbicos, ejerciendo una poderosa influencia sobre el cerebro

emocional del personal a su cargo. Por lo tanto, es importante que manejen y expresen sus emociones con destreza. Conforme a estas apreciaciones, los autores establecen la relación del liderazgo con el desarrollo emocional desde lo intrapersonal del individuo a lo interpersonal. Igualmente, han interpretado las categorías de competencia personal y competencia social, precisándolas como habilidades aprendidas que aportan herramientas básicas para potenciar la eficacia del líder.

Bajo este concepto, la teoría resulta necesaria en el estudio de la situación problemática planteada en la investigación, para el abordaje de la comprensión del liderazgo de los directores en las organizaciones educativas a partir de su competencia social y en la categoría de gestión personal de las relaciones. Específicamente tiene injerencia en el estudio de aspectos tales como: catalizar el cambio, establecer vínculos, influir en los demás, gestionar solución a los conflictos, trabajar en equipo de manera colaborativa, contribuyendo al desarrollo de los demás y de sí mismo.

En el Liderazgo resonante, el gerente se sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. En tal sentido, uno de los signos más evidentes del líder resonante, según Bertamoni (2006), es el optimismo y el entusiasmo que exhibe el personal. Desde esta perspectiva, la resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo. Evidentemente, este tipo de líderes domina la praxis de la movilización en los demás del estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional de sus trabajadores.

Por el contrario, cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores. El resultado es que la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. Desde ese punto de vista, el líder crearía grupos discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás. Definitivamente, el liderazgo es una variable que ha contribuido suficientemente al aportar datos al desarrollo del campo del comportamiento humano en las organizaciones, por lo que todo estudio contribuye a conocer más sobre la misma.

Al respecto, como se ha evidenciado en el discurso del presente estudio, diversos autores han aportado ideas sobre la inteligencia emocional, como el caso de Gil' Adí (2004) quien señala que las bases, en la cual se fundamenta la gran mayoría de las 57 habilidades emocionales, es la capacidad de estar conscientes de lo que siente el individuo y los demás. En consecuencia, la habilidad de sentirse dominado por las emociones, de reconocer el momento de la emoción, entenderla y aceptarla, familiarizarse con esa emoción, y de esa manera jugar con ella, utilizando su fuerza para mantenerse en su camino, que no lo derrumbe ni lo agobie; es actuar con inteligencia emocional.

Para Goleman, Boyatzis y McKee (2005) las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades innatas, sino habilidades adquiridas en un proceso de aprendizaje, por medio de las cuales se puede desarrollar la efectividad de los líderes. En ese orden de ideas, se describen las competencias emocionales en los dominios que caracterizan al líder resonante. Lo anteriormente expuesto, permite acotar que la teoría del liderazgo resonante constituye un espacio emergente entre todas las nuevas propuestas para beneficiar el desarrollo y el clima organizacional a través de un líder emocionalmente resonante, que tal como lo señala Abarca (2004), pueda estimular en sus equipos de trabajo, el compartir ideas, aprender organizacionalmente, asumir decisiones grupales y permitir, de tal manera que se convierte en un aspecto importante para mejorar la calidad de vida laboral, a través del desarrollo personal, social y profesional de los directivos y de la plantilla general de trabajadores.

Habilidades gerenciales

La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectiva, refiere Losada (2002); ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Al tema se le han dedicado numerosos trabajos e investigaciones, con el interés de identificar reflexivamente aquellas habilidades necesarias para una gestión innovadora, donde el autor hace una aproximación a lo que el mercado actual, pudiera requerir en este particular.

De acuerdo a esa línea del pensamiento, Losada (2002), señala que el futuro es mucho más importante que el presente, por lo cual, resulta significativo que se

concentren las capacidades en el desarrollo de habilidades que permitan la obtención de resultados extraordinarios a nivel personal y profesional, de acuerdo a los paradigmas emergentes en la gerencia, alrededor de una sensibilidad con el entorno que conduzca a una dirección participativa, con gente comprometida y dispuesta a armonizar sus acciones con los objetivos organizacionales y dedicados emocionalmente en los propósitos de sus instituciones.

A los fines de orientar el discurso oportuno a los propósitos de la presente investigación, se destaca la necesidad de orientar el conocimiento de las habilidades gerenciales hacia la esfera de la conceptualización enfática de lo que significa dirigir como la obtención de resultados a través de las personas; por lo cual, las habilidades interpersonales y habilidades de liderazgo y conducción, se constituyen en el tema de entorno. Al respecto, se trae a consideración, las ideas de Mintzberg (2009), expuestas en su tesis doctoral y sus trabajos posteriores, donde produjo una ruptura con el pensamiento prevaleciente sobre lo que hacen los directivos y, a partir de esto, propuso un grupo de habilidades.

Para tal efecto, recalcó que su trabajo se dirige a una integración en el desarrollo de habilidades, ejemplificando mediante la explicación de que un directivo puede ser un buen comunicador, pero si no tiene un enfoque estratégico, su impacto será limitado. Igualmente, señaló que para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados. En efecto, plantea que, para no generar expectativas engañosas, es necesario que los directivos tengan claro que las habilidades interpersonales no son un objetivo en sí mismo, sino medios, instrumentos, herramientas, para lograr determinados resultados.

Se pueden tener magníficas habilidades para las comunicaciones interpersonales, para conducir reuniones, o para diagnosticar problemas; pero, si no se tiene una base conceptual sólida, si no se dominan aspectos fundamentales del negocio, si no están claros los objetivos, los principios, los valores por los cuales se trabaja, las habilidades pierden su sentido y quedan despojadas de contenido. Sobre el asunto, De Andrés (2010), destaca que las habilidades interpersonales tienen que

asumirse como parte de un sistema en el que estudiosos de los procesos gerenciales identifican tres dimensiones, que algunos denominan como las 3C del Directivo: Conocimientos, Cualidades y Capacidades (Habilidades).

Evidentemente, la demanda de Conocimientos en un directivo puede ser muy amplia, por lo cual debe tener en cuenta esto y ser capaz de identificar cuáles son sus debilidades, las cosas que debe conocer, esforzarse por aprenderlas y procurarse los medios que le permitan una asesoría efectiva. Sobre la segunda dimensión, las cualidades que caracterizan a los dirigentes exitosos, se han realizado muchas investigaciones. Una de las primeras teorías sobre el liderazgo, es la llamada Teoría de los rasgos, que partió de investigaciones realizadas en los años treinta, pretendiendo identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores y a los eficaces de los no eficaces, la búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que permitieran identificar por qué unos eran exitosos y otros no.

Entre esos rasgos o cualidades se identificaron: la ambición y energía, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento adecuado para sus puestos. En años más recientes se han retomado las investigaciones sobre esta temática. En una investigación realizada a fines de los años 80 en un grupo de directivos de empresas de Suecia, Inglaterra y EEUU, se identificaron las siguientes aptitudes de dirigentes exitosos: comprensivo, reconoce rápidamente sus errores, controla sus emociones, respeta a los colegas, justo, firme, decidido, posee sentido del humor, preocupado, es objetivo, entre otras aptitudes.

En tal sentido, Codina (2001) manifiesta que para moverse en el escenario global y complejo de la actualidad, el directivo debe tener un conocimiento más espiritual de las habilidades gerenciales y ser capaz de: entender y comprender la situación en cada momento, conducir los grandes cambios en la empresa (ser un agente de cambio), liderar y no dirigir, crear la visión compartida con el personal, deshacerse de esquemas mentales y entender los procesos de aprendizaje; pues serán la base del éxito del directivo y uno de los elementos diferenciadores.

Relacionado con las cualidades o exigencias que debe caracterizar a un directivo, en años recientes, se ha incorporado con mucha fuerza lo relacionado con

el tema de la Ética (del directivo, de los negocios) que un Guédez (2006) define como “...el estudio de los derechos y las obligaciones de la gente, las normas morales que las personas aplican en la toma de decisiones, y la naturaleza de las relaciones humanas”. (p.41) De esta manera, la ética empresarial, ha venido ocupando un lugar cada vez más relevante en los últimos años en la literatura especializada y en programas de desarrollo gerencial, por cuanto la falta de auténticos valores y comportamientos morales ha demandado una atención especial a este tema.

Desarrollo gerencial

Muy ligado a la capacitación del personal, se encuentra un tema de suma importancia en el área de los Recursos Humanos, es el referido al Desarrollo Gerencial, el mismo alude a cómo puede mejorarse el desempeño de los gerentes para que estos puedan liderar un grupo de la mejor manera. El Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar (mediante cursos, talleres, que propicien una elevación de los conocimientos a la par que un cambio de actitudes, soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades) a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización.

Desde esta visión, se pudiera afirmar que el Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial, así como la promoción desde dentro en una organización. Para empezar a definir un sistema de Desarrollo Gerencial es importante determinar las necesidades gerenciales dentro de una organización, posteriormente verificar el talento gerencial con el que se cuenta a través de la información pertinente que se tenga de las personas que aspiran a tener un cargo gerencial (evaluación de desempeño, habilidades, experiencia).

Por último, se analizan las necesidades de desarrollo de cada persona que aspire al cargo indicando en qué deben ser entrenados y posteriormente eligiendo al de mejor resultado. En un marco de referencia dirigido al Desarrollo Gerencial, es necesario centrar la discusión en la capacidad del director educativo, (en el caso que compete al presente 69 estudio), de estructurar razones del conocimiento, que

permitan abordar los procesos institucionales a nivel de sus diferentes áreas de acción desde perspectivas flexibles, más amplias pero coherentes, sistematizadas y profundas, como vía para la construcción de saberes que permitan avanzar hacia la definición y aplicación de sus funciones gerenciales, para la intervención y transformación de la realidad, actualmente bajo la configuración de un pensamiento complejo y de la transdisciplinariedad.

En este orden de ideas, el desarrollo gerencial, tal como lo revelan Mondy y Noe (2005) se fundamenta en la utilización de todos los modos de aprendizaje que la organización coloca a disposición del personal directivo para optimizar las habilidades y conocimientos requeridos en el cargo. Aunque el liderazgo es descrito con frecuencia como un esfuerzo emocionante, tiene otra faceta, ya que el fracaso puede conducir rápidamente a la pérdida del puesto. Los riesgos son especialmente elevados debido a los rápidos cambios de la actualidad, por ello aumenta la importancia de proporcionar oportunidades de desarrollo al grupo gerencial de una empresa.

Tomando en cuenta la importancia del desarrollo gerencial, es menester resaltar lo planteado por Dessler (2004), sobre la prospectividad al estudiar el futuro de cualquier institución, incluidas las educativas; donde destaca que esta situación se encuentra principalmente en las manos de sus gerentes y que este grupo desempeña ciertas funciones esenciales para la supervivencia y prosperidad de la organización. Los gerentes deben tomar las opciones correctas en la mayoría de sus decisiones, de otro modo, la institución no crecerá e incluso puede declinar. Por lo tanto, es imperioso que los directivos se mantengan al tanto de los desarrollos más novedosos en sus respectivos campos y, al mismo tiempo, puedan dirigir una fuerza de trabajo siempre cambiante que opera en un ambiente dinámico.

Por su parte, Bounds y Woods (2002), plantean que, aunque los programas de desarrollo proporcionan conocimientos y habilidades decisivas, el proceso también requiere el compromiso personal del gerente. El desarrollo es una decisión que una persona toma, no algo que un individuo puede hacer para alguien más. El gerente puede proporcionar apoyo para el desarrollo, pero no desarrollar a su personal colaborador. En tal sentido, asumir la responsabilidad del propio desarrollo es el aspecto más importante del proceso. Para llevar a cabo los programas de desarrollo

gerencial, las organizaciones suelen efectuar convenios entre asociaciones profesionales, colegios y universidades, así como el mismo personal gerencial, para impartir conferencias y seminarios sobre diversas especialidades; al igual que adiestramiento en diplomados y hasta formación de cuarto y quinto nivel educativo.

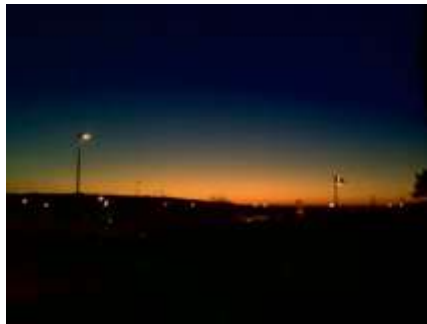
Al respecto comenta Cardona (2003), que el Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar de la mejor manera a los gerentes, mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes o mejoramiento de habilidades en áreas específicas y teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización. Aunque muchas organizaciones también cuentan con amplios planes de desarrollo para supervisores y empleados operativos, el enfoque de desarrollo gerencial, destaca las tareas específicas que se requiere desempeñar en la gerencia, abordando áreas decisivas que rodean esta labor.

Al concluir el recorrido por las distintas perspectivas teóricas de la investigación, solo queda reflexionar en la necesidad del gerente educativo de guiarse por las habilidades que han de conformar su perfil, conduciéndole a desempeñar un rol protagónico de cambio social, de liderazgo, de actor-autor o creador de los cambios y las transformaciones. A esto se agrega, la concepción de ser un gerente transformador y resonante, capaz de conducir a los entes vinculados con el quehacer educativo, con habilidades para pensar, crear, diseñar, interactuar utilizar, producir y comunicar información útil y confiable.

De allí que, el gerente educativo deba trabajar, estudiar, construir y compartir visiones en equipo, autoevaluarse, comprometerse, y ser congruente con el trinomio: pensar, sentir y actuar; que le permita asumir un nuevo paradigma donde se conjuguen tres elementos fundamentales: gerente, filósofo y líder. Tales características representan la capacidad del gerente educativo, la fuente de la filosofía que lo inspira y el impacto de su acción gerencial, traducida en la acción de un liderazgo resonante.

MOMENTO III

SUSTENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN



La oscuridad que le sigue a un atardecer nunca será tan oscura como para llegar cambiar la inevitabilidad del amanecer.

Craig D. Lounsborough

Sustento Metodológico

Para direccionar la investigación, desde mi perspectiva como sujeto cognoscente, en la dimensión metodológica, para dar legitimidad científica al conocimiento de la realidad manifiesta por las organizaciones educativas cuyo fenómeno he puesto en estudio, me he dispuesto a diseñar un sustento metodológico que me permitió sistematizar la información a fin de encontrar hallazgos pertinentes. Al proyectar esta realidad como conocimiento inteligible, es necesario que la misma esté referenciada y ubicada en la estructura que rige mi modo general de conocer. Este andamio de pensamientos y acciones, Martínez (2006) lo define como matriz epistémica:

La matriz epistémica es la fuente que origina y rige el modo general de conocer, propio de un determinado periodo histórico cultural y ubicado también dentro de una geografía específica, y en su esencia, consiste en el modo propio y peculiar que tiene el ser humano de asignar significados a las cosas y a los eventos, es decir la forma de simbolizar la realidad (p.39).

Haciendo referencia a lo planteado, y asumiendo la realidad de quienes dieron voz a la investigación, los cuales “cree firmemente que... ha captado la esencia de la compleja realidad que vive” (Martínez, 2006), la construcción de esta matriz epistémica se vislumbró como mi manera particular de alcanzar conocimiento y saberes. Por ello, la construcción de la perspectiva fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas basada en los criterios que se formulan como recursos investigativos en este paseo metodológico, le otorgan calidad a la investigación a desarrollar. Es oportuno señalar, además, que no existe una única forma de investigación cualitativa, sino múltiples enfoques cuyas diferencias fundamentales vienen marcadas por las opciones que se tomen en cada uno de los niveles: ontológico, epistemológico, metodológico y técnico (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Enfoque Cualitativo

La investigación cualitativa, se origina en la década de los años 70 como una necesidad sentida del nuevo paradigma que integra una serie de elementos que permiten estudiar el fenómeno u objeto de estudio, no como un ente aislado o separado sino como un ente que forma parte de un entorno que afecta y es afectado en su comportamiento, debido a su interacción y relación con el medio que lo rodea. Al respecto, Eisner (1998) señala que es pertinente a las ciencias humanas, debido a que permite comprender racionalmente el mundo, la cultura y el acontecer humano, incluyendo a los sujetos y al objeto de la multiplicidad de perspectivas teóricas, lenguajes y sentidos que nos definen como seres en argumento y en interacción constante con la perspectiva de sentido de la otredad, presente o lejana en el espacio o en el tiempo.

Para Sandín (2003), la investigación cualitativa representa una:

Actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de los fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos. Las perspectivas teóricas y epistemológicas son múltiples, pero hay rasgos comunes en todas las definiciones como es el carácter interpretativo

constructivista y naturalista que caracteriza a la investigación cualitativa (p. 147).

A la luz de las ideas esbozadas correspondiente al enfoque cualitativo, despliego a continuación los soportes: paradigmático, ontológico, epistemológico y metodológico que definieron el curso de la presente investigación:

Dimensión Ontológica y Epistémica

La ontología, etimológicamente de acuerdo a Burke (2001), está referida al “estudio del ente”, podría signarse de reflexión lógica sobre la particularidad de mayor grado de universalidad de toda cosa y del mundo en su generalidad, en otros términos, la cosa es el mundo como tal; es decir “es”. En relación al ente, existe sin importar lo que éste sea. En consecuencia, las cosas son entes conceptuales del mundo humano. En correspondencia con lo planteado, concebiré la ontología de mi estudio bajo la perspectiva relativista tomando en consideración el accionar y pensar de los grupos de personas, por cuanto a través de ella pude percibir la naturaleza del objeto cognoscible, como son sus vivencias en una realidad múltiple, divergente, holística y construida, los informantes clave erigirán su realidad acerca del liderazgo resonante en el hacer gerencial.

En general las discusiones sobre el relativismo se centran en aspectos particulares, así se habla de: relativismo cultural, relativismo moral, relativismo lingüístico, entre otros. Sobre el particular Nietzsche (2003), afirma:

Si el mundo es múltiple, cambiante y aparente, y el hombre está guiado por esa multiplicidad a través de los instintos, no podrá existir nunca la verdad absoluta...La verdad no puede ser algo absoluto ni definitivo, sino que será siempre relativa, individual... la verdad consiste en estar siempre en el error. Dentro de esta relatividad, será más verdadera aquella perspectiva que favorezca la vida, aquella que siga los instintos vitales (p. 125).

Ante lo planteado, mi postura ontológica fue relativista, por cuanto el fenómeno estudiado lo asocié, percibí y entendí como un espacio interconectado en la intersubjetividad con los informantes clave (gerentes educativos), donde se develaron los elementos subyacentes en el quehacer del liderazgo resonante en el hacer

gerencial en las organizaciones educativas, tomando como base el diálogo para comprender el significado de sus caracterizaciones.

El estudio del conocimiento del comportamiento humano, históricamente se ha visto de dos maneras; partiendo de su fundamento filosófico positivista y de las ciencias naturales que buscan explicar y controlar las leyes del mundo físico, mediante procesos estructurados en forma rígida y de las ciencias sociales que buscan interpretar y comprender los motivos internos de la acción humana, a través de enfoques cualitativos que han dado origen a diversos métodos de investigación.

Desde esta óptica, me apropié para el estudio del construccionismo social como fundamento epistemológico. Al respecto, Bergen y Luckman (2017), señalan que la conceptualización del construccionismo social es medular para la edificación social de la realidad. Igualmente, acotan que la misma concierne a las personas y grupos que interactúan juntos en una estructura determinada de sistema social, quienes con el transcurrir del tiempo, asumen las significaciones o representaciones mentales de las acciones del otro, y que al final estas percepciones se acostumbran en roles recíprocos jugados por los actores en relación del uno al otro.

Bajo este contexto, como sujeto cognoscente asumí la perspectiva epistemológica del construccionismo social, por cuanto esta concepción teórica establece que el significado surge a partir de la interacción con la realidad, en otras palabras, es rechazada la idea de la existencia de una verdad objetiva. El significado no se descubre, se construye y su construcción viene dada a partir de las interacciones entre los seres humanos con el mundo, transmitidos y desarrollados en contextos esencialmente sociales. De allí, desde sus propias experiencias, subjetividades, así como de la propia investigadora, se irán construyendo realidades.

Método Fenomenológico Apoyado en la Hermenéutica

Tomando en consideración las bondades que nos ofrece el enfoque cualitativo, dentro de las cuales se encuentran su flexibilidad en cuanto a la multiplicidad de métodos que pueden ser utilizados en el proceso de acercamiento a los informantes clave, que interpreté y comprendí en mi condición de hermeneuta del fenómeno a estudiado, asumiré para el estudio el método fenomenológico apoyado en la

hermenéutica, el cual me permitió comprender la realidad tal como existe y que me llevará a descubrir los eventos. Es de destacar, que Husserl (2012), fue fundador de la fenomenología, y quien acuñó el término *Lebenswelt* (mundo de vida, mundo vivido) para expresar la matriz de este “mundo vivido como su propio significado”.

Mediante ella, bosqueja una nueva delineación de la filosofía, debido a que señala que es necesario una visión que investigue los fenómenos psíquicos o fenómenos de la conciencia, asimismo propone que lo particular de los fenómenos psíquicos es que jamás se presentan aislados, ni encerrados en sí mismos, perennemente hacen referencia a algo. Según el citado autor (2012), “la fenomenología es una ciencia de las esencias, que se captan por intuición, lo cual implica una metodología específica, que en su primer momento supone colocar entre paréntesis todas nuestras convicciones e ideas preconcebidas sobre las cosas (*epoché*)” (p.18).

Esta nueva perspectiva filosófica se centra en la descripción y en el análisis de los contenidos de la conciencia, dándole, así a este proceso el carácter de una ciencia estricta. Para lograrlo Husserl (2012), prescribía abstenerse de los prejuicios, conocimientos y teoría previos, con el fin de basarse de manera exclusiva en lo dado y volver a los fenómenos no adulterados. Su leitmotiv en la investigación fenomenológica era; “ir hacia las cosas mismas”, en el cual se entiende por “cosas” lo que se presentó a la conciencia. Más tarde uno de sus discípulos Heidegger (2016), es quien precisa que la fenomenología es la ciencia de los fenómenos que consisten en “permitir ver lo que se muestra tal como se muestra a sí mismo y en cuanto se muestra por sí mismo” (p. 56). De esta manera, el énfasis primario de la fenomenología está puesto en el fenómeno mismo, es decir, en lo que se presente y revela a la propia conciencia y del modo cómo lo hace, con toda su concreción y particularidad.

Por su parte, Gadamer (2017) fundó la hermenéutica contemporánea, es un seguidor de Heidegger mostrando la dimensión ontológico–existencial de la comprensión, intenta una nueva fundamentación de la hermenéutica filosófica al señalar que el comprender no es el comportamiento de un sujeto con un objeto dado, sino el acontecer de una acción histórica que se hace desde una cierta

precomprensión (preinteligencia de lo que se va a interpretar) por lo cual no existe una plena reproducción de sentido (sobre un texto o un acontecimiento).

Esta precomprensión tiene a su vez supuestos y condicionamientos debido a la historicidad del sujeto; es lo que origina el círculo hermenéutico. En otros términos, los informantes clave como protagonistas de su vida grupal, serán quienes aportarán sentido a la investigación, narrando mediante símbolos lingüísticos sus vivencias, construyendo su realidad cotidiana, interpretando y comprendiendo cómo accionar en su mundo social en concordancia a los acuerdos intersubjetivos creados por todo el grupo que comparte una realidad social determinada.

Informantes Clave

Las conversaciones sostenidas con estos informantes clave giraron en el interés que tenemos todos en el tema del liderazgo resonante en el hacer gerencial en las organizaciones educativas, específicamente se enfocaron en las intencionalidades del presente estudio. La selección de los informantes clave la realicé de manera intencional, considerando como clave su adecuación y suficiencia tal como lo plantea Bonilla y Rodríguez (2005), quienes sostienen que:

(...) la escogencia de informantes es adecuada cuando está conformada por personas o grupos muy representativos del área de estudio, ya que estos son los que están en capacidad para proveer la mayor cantidad de información posible sobre el fenómeno estudiado, existe suficiencia cuando en la selección de los actores existe un muestreo exhaustivo de todas las posibles fuentes de información, para responder a la pregunta de investigación y obtener una descripción más comprehensiva del fenómeno abordado en el estudio.(p.8)

La elección de los informantes clave se fue perfilando a medida que avanzó en el proceso de recolección de datos; para efectuar esta selección tomé en cuenta las siguientes cualidades que debieron estar presentes en los informantes: elocuencia, fluidez, persona de confianza, empatía, con algún interés por la investigación, personal preferiblemente del área en estudio, con carga gerencial actualizada en una institución educativa de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara.

Diseño de la Investigación

La intencionalidad de esta investigación se encaminó a reconstruir colectiva e intersubjetivamente los significados del liderazgo resonante en el hacer gerencial desde una perspectiva fenomenológica en las organizaciones educativas, realizada con la finalidad de recabar información que permitió concebir las categorizaciones sobre sus percepciones, creencias, pensamientos, valores, y opiniones. Atendiendo a esas consideraciones, me apropié y adapté las etapas como los pasos propuestos para este método por Martínez (2006), adaptando a cuatro fases procedimentales con el cual llevé a cabo el desarrollo de mi trabajo de investigación:

Etapas 1: Clasificación de los Presupuestos: Residió en el esclarecimiento de los presupuestos teóricos inherentes a la percepción por parte de la investigadora (conceptos, consecuencia, opinión e intereses), con la intención de evitar su posible efecto en la investigación. En esta etapa, me apropié del fenómeno a estudiar, indagué sobre él y seleccioné el ámbito de mi investigación, me aproximé a su realidad, establecí las diversas inquietudes de investigación y construí las intencionalidades de la misma las cuales me guiaron hacia su estudio. En este transcurso también me ajusté de una visión paradigmática.

Etapas 2: Descriptiva: Esta etapa la realicé a través de tres (3) pasos, para ello seleccioné como técnica de recolección de información la entrevista en profundidad, la cual fue usada con la finalidad de observar el fenómeno objeto de estudio. En este mismo orden, me aperturé la visión de fenómeno de estudio, por lo que procedí a diseñar un guion que me permitió no perder el hilo y recoger con detalles las impresiones de los informantes durante la entrevista en profundidad, con el fin último de hacer llevar a cabo un minucioso registro de las mismas. Posteriormente, se aplicaron entrevistas finales, las cuales llevé a cabo con la colaboración de cuatro (4) informantes clave. Cabe destacar, que de las voces de estos informantes emergieron distintos elementos que permitieron tener una visión acerca del liderazgo resonante en el hacer gerencial en las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara. Los pasos que transité en la etapa descriptiva fueron los siguientes:

1. Llevé a cabo un proceso de elección de la técnica o procedimiento más adecuado. En este caso, empleé la entrevista a profundidad.
2. Seguidamente, para realizar la entrevista a profundidad procedí a puntualizar las citas con los informantes que participaron en la investigación.
3. Diseñé la representación protocolar, para lo cual la dibujé y plasmé la realidad, sin omitir nada de lo que observé en mi rol de investigadora, ni de lo expresado por los entrevistados, así como lo recomienda la técnica.

Etapas 3: Estructural: En esta etapa de la investigación, examiné minuciosamente las descripciones de los protocolos, los cuales se realizaron siguiendo las directrices de la etapa antepuesta; para ello llevé a cabo siete (7) pasos:

1. Realicé una lectura general de cada protocolo para obtener una visión de conjunto. Esto lo efectué varias veces, con la intención de familiarizarme con las expresiones de los informantes clave.
2. Realicé un análisis de las unidades temáticas naturales desde la voz de cada entrevistado, por cuanto transcribí las entrevistas en un formato estilo Word para facilitar el análisis e identificación de las categorías y subcategorías.
3. Ubiqué cuidadosamente la idea central predominante en cada unidad temática, para ello procedí a resaltar la información con una mejor identificación y poder categorizar mediante una expresión, la idea central.
4. Luego llevé las ideas centrales a un lenguaje científico para ir desarrollando las interpretaciones de cada contenido.
5. Procedí a integrar los temas centrales en una estructura descriptiva particular para poder identificar el fenómeno y distinguirlo de los demás. Por tal razón, identifiqué las estructuras básicas relacionadas al fenómeno estudiado.
6. Con esta información llevé a cabo la integración de todas las estructuras particulares en una estructura general en una sola descripción, el contenido de dichas estructuras estuvo identificado en los diferentes protocolos a fin de determinar la expresión grupal.

7. Al concluir con el proceso de las entrevistas me dirigí nuevamente a mis informantes clave a realizar una entrevista final para darles a conocer los hallazgos de su diálogo, oír sus impresiones al respecto.

Etapas 4: Discusión de los Hallazgos: Es necesario partir de una descripción muy específica del fenómeno para relacionarlo a futuro con las reflexiones de otros investigadores, en aras de comprender su significado a profundidad en todas sus dimensiones. De la etapa estructural emergieron los hallazgos de esta investigación, los cuales interpreté y contrasté con los supuestos teóricos mencionados en esta investigación, con la intencionalidad de reflexionar sobre ellos y aclararlos. Todo este proceso, me permitió profundizar desde una perspectiva fenomenológica en las organizaciones educativas, el liderazgo resonante en el hacer gerencial donde se visualizaron las perspectivas inmersas el fenómeno investigado.

Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información

De acuerdo a las intencionalidades planteadas en esta investigación, se empleó la entrevista a profundidad para lograr una profundización fenomenológica a la vivencia de los informantes clave objeto de estudio. Según Taylor y Bogdan (1996) “estas entrevistas, corresponden a los reiterados encuentros cara a cara que el investigador sostiene con el o los informantes”. Ante esta situación, es posible la aplicación de la entrevista a profundidad para obtener la información requerida en estudios de naturaleza fenomenológica, gracias a que esta técnica permite conocer a las personas tanto como para comprender lo que quieren decir y porque favorece la creación de una atmósfera que facilita la expresión libre del informante. En consecuencia, con habilidad y gracias a este tipo de entrevista, es posible según Taylor y Bodgan (1996) que:

El investigador logre aprender de qué manera los sujetos entrevistados, se ven a sí mismo y a su mundo, lo que es esencial, cuando se persigue una aproximación al mundo de vida de los sujetos a investigar, para poder comprender, cómo influye sobre su comportamiento y sus percepciones (p. 98).

En este orden de ideas, la investigadora hubo de mostrar interés y confianza a fin de que el informante clave pueda expresar sus ideas de manera clara y fluida, concatenada con los objetivos planteados en la investigación. Para ello, se debieron considerar criterios en su implementación, como escuchar bien, de manera tal que la investigadora pudiera realizar preguntas para que el informante clave aclarara sus ideas, tratar en la medida de lo posible, resumir la información y expresarla al informante a fin de verificar la información recabada. A tal efecto, es esencial que yo como autora de la investigación tenga un panorama claro, preciso y conciso de las intencionalidades con las preguntas que se realizaron.

Categorización y Triangulación de la Información

Obtenida la información primaria se requirió, según expresa Martínez (2006), que la investigadora ponga en práctica una actividad mental intensa, que la lleve a clasificar esa información en categorías o clases significativas, según fueron las relaciones entre los datos recopilados; al efecto, debió hacer una revisión minuciosa de los registros escritos y grabados en búsqueda de la comprensión interpretativa de los hechos allí narrados. Para Martínez (2006) categorizar:

Consiste en clasificar las partes en relación con el todo, de describir categorías o clases significativas, de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y re-integrando el todo y las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho o dato. (p.71).

En la presente investigación, la autora adoptó de manera integrativa y sistémica las especificaciones de Strauss y Corbin (2002) para clasificar y categorizar toda la data generada por el estudio, específicamente las estrategias de codificación abierta (ubicación de conceptos y categorías similares en cuanto a propiedades y dimensiones), codificación axial (estructuración y relación entre categorías) y la codificación selectiva (integración y refinación de la teoría en función de un concepto nuclear ordenador).

El procesamiento de la información fue a través de la triangulación hermenéutica, entendida según Cisterna (2005) como “la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una

investigación por medio de los instrumentos correspondientes y que esa esencia constituye el corpus de resultados de la investigación” (p.65). Con su utilización se buscó mitigar los problemas de sesgo y aumentar la validez de los hallazgos.

Tomando como referencia lo afirmado por Leal (2009), la triangulación es prácticamente indispensable en los estudios que utilizan el paradigma interpretativo y la fenomenología, pues ella se utiliza como método de validación de toda la información recabada, lo que permite filtrar epistemológicamente gran cantidad de datos y obtener aspectos nucleares sobre el problema en estudio. Tal posicionamiento en el proceso investigativo, consiste en contrastar, depurar y localizar datos precisos, dentro de una gran cantidad de información, es decir, actúa como una especie de embudo, al obtener los incidentes y pautas relativas a un problema de investigación.

Legitimación de la Información

La legitimación y fiabilidad de la evidencia en la investigación cualitativa, constituye un elemento muy importante a propósito del proceder de los investigadores sociales, debido a que refuerza el hecho de que la misma es tan científica como cualquier otra investigación presentada ante la comunidad científica en un período epocal determinado. En lo que respecta a la fiabilidad en la investigación cualitativa, está relacionada según Goetz y Lecompte (1998), con situaciones que no pueden ser reconstruidas con precisión; incluso afirman, que la duplicación exacta de los métodos puede no producir resultados idénticos.

En cuanto a la validez de la información, en las ciencias sociales se considera de acuerdo al grado de habilidad para producir relaciones humanas con alto sentido de empatía y vinculación. En relación al criterio de credibilidad, cuya característica fundamental es la semejanza entre la realidad y los hallazgos recogidos, tal como los percibo como investigadora, Guba y Lincoln (1982) apuntan a la triangulación de fuentes, métodos e informantes como procedimiento para garantizarla.

Procedimiento para el Logro de los Hallazgos

La información obtenida la organicé a través de varias tablas de red que diseñé y que me permitió ubicar las unidades de análisis, las categorías, las subcategorías,

hallazgos y las utilicé a medida que emergió la necesidad de cada una de ellas, permitiéndome con la información plasmada en las mismas, llegar al sustento necesario para la interpretación de la información aportada por los cuatro (04) informantes clave. A continuación, presento cada una de las tablas a utilizar en esta investigación:

Tabla 1.
Para la Organización de la Información obtenida y Señalamiento de las Categorías de Análisis

TEXTO		CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

Fuente: Elaboración la Autora (2024)

Tabla 2.
Categorías y Subcategorías emergentes del Informante Clave

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS

Fuente: Elaboración de la Autora (2024)

Tabla 3.

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave

Informantes Clave		
Categoría		
Subcategoría		
Autor referencial	Voces procedentes	Actitud hermenéutica del investigador

Fuente: Elaboración de la Autora (2024)

Las matrices diseñadas en los cuadros anteriormente expuestos se utilizaron para la hermenéusis contextual de las alocuciones suministradas por los cuatro (4) informantes clave. Esta hermenéutica constituyó el ejercicio interpretativo sistemático y deliberado que ancla la cosmovisión de los informantes clave con relación al fenómeno liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara y que permitió la estructuración de la información recabada en la investigación.

MOMENTO IV

PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA DESDE LAS VOCES DE LOS INFORMANTES CLAVE



El conocimiento comienza con el asombro.

Sócrates

Significados que emergen desde las voces de los informantes clave

En este momento de la investigación revelo de manera intersubjetiva los significados que los informantes clave le atribuyen al liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas en la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, por lo que esta realidad manifiesta me permitió la construcción de una visión fenomenológica. Es por ello que, las construcciones de estas realidades son subjetivas, es decir, está sujeta al contenido que le da sentido a la acción de los individuos en su contexto organizacional educativo; por cuanto estos contenidos son compartidos entre ellos en sus diferentes contextos ya que se desenvuelven todos en realidades semejantes.

Los Códigos Interpretativos

Las categorías que emergen en esta investigación son consideradas como códigos, porque no ofrecen la clave de todo lo dicho o mostrado, sino que es una regla que asocia arbitrariamente, pero de un modo fijo varios conceptos. En este sentido, la

concepción de un código interpretativo está en perpetua reorganización y objeto de una práctica hermenéutica. De allí que, los códigos interpretativos o lo que denominamos categorías están contruidos en función del contexto de la investigación como categoría medular o central, categorías orientadoras, subcategorías y dimensiones.

Categoría Medular o Central y Categorías Orientadoras

La categoría medular o central que seleccioné para dar inicio al proceso de interpretación es: Liderazgo resonante, por ser ésta la que encierra ampliamente los conceptos que describen el fenómeno de la investigación. A partir de esta categoría emergen como producto de las intencionalidades de la investigación las categorías orientadoras: Hacer Gerencial, Inteligencia Emocional y Metagerencia, las cuales seleccioné a partir de las intencionalidades planteadas para esta investigación permitiéndome agrupar los conceptos para darle claridad adicional y especificidad.

Tabla 1.1.

*Para la Organización de la Información obtenida y Señalamiento de las Categorías de Análisis.
Informante Clave 1*

TEXTO		CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
1	Investigadora: ¿Qué significado le otorgas al liderazgo resonante? IC1: La verdad no sé qué significa, pero puedo inferir que resuena, que causa ruido. (risas), ¡qué pena! Nunca había escuchado nada al respecto, pero como te digo, suena a eso, a que lo que hace lo hace sonar, sí me entiendes. Debe ser un líder que resuena, que hace las cosas como deben hacerse, que es capaz de llevar a su equipo de trabajo a otro nivel, que resuelve, que se comunica bien, es alguien en el que puedes confiar y que hace que su equipo de trabajo se sienta en un clima de trabajo óptimo, es lo que yo pienso.	Liderazgo resonante	<i>Sincronía Trabajo en equipo Resolución de conflictos Clima emocional positivo</i>
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17	Investigadora: ¿Cómo ha sido tu desempeño gerencial desde que fuiste nombrado como directivo hasta ahora? IC1: Yo creo que lo he venido haciendo bien. No ha sido fácil considerando que se trabaja en una zona rural y que, como bien debes conocer, no tenemos recursos económicos para hacer todo lo que queremos con respecto a mejoras en la institución, sin embargo, trabajamos con las manos, y te digo trabajamos, porque no es sólo el trabajo del directivo sino el de todos aquellos quienes conformamos la comunidad educativa; el obrero con lo que necesita para mantener la planta física, el personal administrativo para llevar a cabo sus responsabilidades, el personal docente en sus aulas, y nosotros como directivo. No se trabaja solo, sino que es un trabajo en equipo donde cada uno es capaz de resolver para llevar a cabo sus funciones, no debería ser así pero lamentablemente es como lo estamos haciendo.	Hacer Gerencial	<i>Cambios estructurales Gestión estratégica Eficacia gerencial Compromiso organizacional Alcance de los objetivos</i>
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34		Liderazgo resonante	<i>Trabajo en equipo Resolución de conflictos Optimismo</i>
35			
36			
37			
38			
39			

40	gerencial, ¿cómo se te ha dado? IC1: Yo	Metagerencia	<i>Visión transcompleja</i>
41	41 creo que difícil en cuanto al tiempo que nos		
42	42 ha tocado vivir. Una crisis económica nada		
43	43 fácil, luego una Pandemia que nos alejó		
44	44 del hecho educativo y finalmente, una		
45	45 reincorporación forzada donde los niños		
46	46 que recibimos duraron dos años sin saber		
47	47 lo que era un aula de clases. Es una		
48	48 situación que nos ha permitido crecer y		
49	49 apostar a un país de progreso. Aunque		
50	50 muchos digan que la educación ha perdido		
51	51 valor, nosotros seguimos apostando a una		
52	52 educación de calidad y es lo que se le		
53	53 exige a quienes ejercen su trabajo como		
54	54 docentes, estén titulados o no, la calidad,		
55	55 por ejemplo, en esta institución es		
56	56 necesaria. No sólo por los valores que		
57	57 estamos dejando en la sociedad sino por	Hacer Gerencial	<i>Compromiso organizacional</i>
58	58 el compromiso de seguir siendo una		
59	59 institución que egresa estudiantes de		
60	60 calidad. No es fácil, te digo. Aquí hay		
61	61 profesores que no viven en la parroquia y		
62	62 otros que viven en caseríos alejados, pero	Metagerencia	<i>Gerencia transensible</i>
63	63 ellos ven lo que uno ama a la institución y		
64	64 parece mentira, pero eso se pega, ellos		
65	65 hacen lo mismo, se esfuerzan por llegar y		
66	66 dan todo por el todo, quiere decir que uno		
67	67 lo está haciendo bien. Investigadora:		
68	68 ¿Qué deberías hacer para mejorar tu		
69	69 desempeño gerencial? IC1: Prepararme.		
70	70 No está en lo que pueda tener sino en lo		
71	71 que pueda ser y hacer. Uno se enfrasca en	Hacer Gerencial	<i>Toma de decisiones</i>
72	72 que, si no hay presupuesto, no hacemos		
73	73 nada. Y eso es mentira, podemos hacer de		
74	74 todo de la nada. ¿cómo puede hacerse?		
75	75 Trabajando. Todos aquí ponen su granito		
76	76 de arena, desde los papás hasta uno		
77	77 mismo con el ejemplo y el amor a lo que		
78	78 hacemos. Digo prepararme, porque uno		
79	79 debe apostar al seguir adelante más allá	Metagerencia	<i>Co-progreso</i>
80	80 de lo que uno cree que puede. Aprendí con		<i>Alteridad</i>
81	81 la pandemia a escuchar, a ponerme en el		
82	82 zapato del otro, a proporcionar un	Liderazgo resonante	
83	83 ambiente de trabajo y un ambiente		<i>Clima emocional positivo</i>

84	educativo óptimo porque ya es suficiente		<i>Sincronía</i>
85	con lo que nos tocado vivir en el país como		<i>Motivación</i>
86	para encontrar una institución educativa		<i>Optimismo</i>
87	igual. Se trata de brindar el mejor de los		
88	espacios posibles. Investigadora: ¿Existe		
89	supervisión que regule el desempeño del		
90	directivo, alguien que te evalúe? IC1: Pues		
91	debería, (risas), pero no, la supervisión de		
92	la zona educativa es muy light, o sea, sí	Metagerencia	<i>Visión transcompleja</i>
93	vienen, pero se concentran más en hacer		
94	trabajos políticos que en hacer el trabajo		
95	real de las supervisiones de la zona, sí me		<i>Gerencia</i>
96	entiendes. Uno realmente hace el trabajo		<i>transensible</i>
97	que crees mejor debes hacer porque amas		
98	no nada más la comunidad sino a la		<i>Alteridad</i>
99	parroquia. La ventaja principal es esa, que		
100	soy de aquí, somos de aquí y amamos lo		
101	que hemos visto crecer. Investigadora:		
102	¿Qué haces, como directivo, para mejorar		
103	tu entorno laboral y el del equipo de la		
104	comunidad educativa? IC1: Darlo todo.		
105	Enseñarle a mi personal que con amor	Liderazgo	<i>Clima emocional</i>
106	podemos lograrlo. Que no es que deba	resonante	<i>positivo</i>
107	hacerse porque sí sino porque muy a		<i>Motivación</i>
108	pesar de las vicisitudes debemos brindar		<i>Trabajo en equipo</i>
109	el mejor espacio para el niño. No sabemos		<i>Sincronía</i>
110	lo que el niño pasa en su hogar y si le		
111	estamos brindando un refugio. Además, es		
112	mentira, ¿sabes? Claro que sabemos la		
113	realidad de cada niño, vivimos acá,		
114	conocemos bien su hogar. Entonces, lo		
115	que hacemos es transformar el espacio en		
116	una escuela óptima para recibirlos con		<i>Gerencia</i>
117	amor. Son niños que al salir de acá	Metagerencia	<i>transformadora</i>
118	trabajan con sus papás en las siembras,		<i>Alteridad</i>
119	con animales, son niños que ya tienen una		
120	vida laboral. Y con el personal, también		<i>Liderazgo</i>
121	hacemos, más allá de las diferencias, que		<i>transformacional</i>
122	se sienta en un lugar al que le guste venir.		
123	Claro que el mundo puede cambiar si		
124	estamos dispuestos a cambiarlo.		
125	Investigadora: Ante circunstancias que		
126	no puedes controlar, ¿qué haces como	Inteligencia	<i>Control de las</i>
127	gerente? IC1: Ciertamente, no tengo el	Emocional	<i>emociones</i>

128	control de todo, pero si trato de llevar a		<i>Empatía</i>
129	cabo todo de acuerdo a “debo entender al		<i>Relaciones</i>
130	otro en su realidad”, (señala las comillas		<i>interpersonales</i>
131	con los dedos) “debo respirar cuando no		<i>Habilidades sociales</i>
132	puedo más”, es chistoso, pero debo		<i>Automotivación</i>
133	hacerlo, los demás no tienen la culpa de lo		<i>Autoconciencia</i>
134	que me pueda estar pasando. Siempre es		
135	importante poder manejarme con todos de		
136	la mejor manera, además sé que puedo		
137	lograrlo, hasta ahora me ha funcionado. Si		
138	sucede algún percance trato de no pagarlo		
139	con los demás sino de conversarlo con		
140	alguien a ver cómo puedo solucionarlo,		
141	eso ayuda, yo nada más no me las sé		
142	todas, siempre hay alguien que puede		
143	ayudar. Es así. Investigadora: ¿Algo más		
144	que quisieras aportar? IC1: Agradecerte,		
145	será, (se ríe) me sentí más bien con un		<i>Sincronía</i>
146	psicólogo, porque dije cosas que jamás		
147	había contado a nadie y que a veces es		
148	bueno dejar salir. (risas). Fue una	Liderazgo	<i>Comunicación</i>
149	oportunidad también para reconocer el	resonante	<i>efectiva</i>
150	trabajo que he venido haciendo porque		
151	como te digo, nunca lo había conversado		
152	con nadie, o quizás nadie me había hecho		
153	esas preguntas. Me sirve también para		
154	revisar qué estoy haciendo y cómo lo estoy		
155	haciendo. Gracias por eso.		
156	Investigadora: Gracias a ti por aportar		
157	información a mi investigación.		

Fuente: Elaboración de la autora (2024)

Tabla 1.2.

*Para la Organización de la Información obtenida y Señalamiento de las Categorías de Análisis.
Informante Clave 2*

TEXTO		CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
1	Investigadora: ¿Qué significado le otorgas al liderazgo resonante? IC2: Hace referencia al desempeño que tiene un líder y de cómo su equipo de trabajo lo sigue y emula su hacer dentro de sus responsabilidades, para ello, este líder brinda un espacio adecuado para sus trabajadores a fin de crear un clima organizacional cónsono con los objetivos que este líder quiera desarrollar en la organización. Investigadora: ¿Cómo ha sido tu desempeño gerencial desde que fuiste nombrado como directivo hasta ahora? IC2: Bueno, no debería ser yo quien diga cómo ha sido, verdad, (se ríe) porque uno se echa siempre flores, pero voy a hablarte desde la verdad que siempre me ha caracterizado. Lo bueno de aquí es que somos un caserío, y que todos pertenecemos, sino a Los Quemados, todos, por lo menos a Bobare, y eso te hace amar más no sólo lo que haces sino también a donde perteneces. Entonces, puedo asegurarte que mi desempeño ha sido superado al sobresaliente. Porque no es nada más hablarte de lo que hacemos aquí sino cómo lo hemos logrado. Tu misma ves que esto está más allá de no sé dónde tampoco se sabe cuándo, pero dime cómo has encontrado la escuela, hermosa, ¿verdad? Bueno, es un trabajo de todos. De los papás, de la familia que está atenta a hacer y a cuidar y a preservar su espacio, si lo dejamos caer, a dónde van a ir estos niños, entonces, puedo decirte que se predica con el ejemplo. Investigadora: Y el tema gerencial, ¿cómo se te ha dado? IC2: No es fácil lidiar con gente que es distinta a ti, pero	Liderazgo resonante	<i>Trabajo en equipo</i> <i>Clima emocional positivo</i> <i>Sincronía</i>
22		Hacer Gerencial	<i>Compromiso organizacional</i> <i>Eficacia gerencial</i> <i>Gestión estratégica</i>
31		Liderazgo resonante	<i>Trabajo en equipo</i>
35		Hacer Gerencial	<i>Compromiso organizacional</i>
39	Metagerencia	<i>Alteridad</i>	

40	cuando tratas con respeto a la gente, ellos		
41	lo sienten. Uno no está educado para esto,		
42	por ejemplo, yo no, porque yo no tengo		<i>Gerencia transensible</i>
43	maestría en gerencia, ni estudios en		
44	gerencia, pero uno lo hace de forma		<i>Co-progreso</i>
45	natural y actúa como es uno y es allí donde	Metagerencia	<i>Liderazgo</i>
46	encuentras la respuesta de todo. Aprendo		<i>transformacional</i>
47	en el día a día, no nos sentimos		<i>Sinérgica en las</i>
48	superiores, aquí cada uno entiende que es		<i>habilidades sociales</i>
49	necesario para funcionar y eso es lo que		
50	vale, por lo que, no me creo superior, sino		
51	que, al igual que todos doy lo mejor de mí.		
52	Investigadora: ¿Qué deberías hacer para		
53	mejorar tu desempeño gerencial? IC2: A		
54	veces, respirar, (se ríe) porque no es fácil.	Liderazgo	
55	Uno quisiera llorar, pero no puede, hay	resonante	
56	que resolver, hay que hacer, buscar el		<i>Resolución de</i>
57	agua porque aquí no llega agua,		<i>conflictos</i>
58	garantizar la comida de los niños porque		<i>Sincronía</i>
59	no tienen en sus casas, entonces,		<i>Motivación</i>
60	necesito aprender más de mí, a controlar		
61	mis emociones, a delegar funciones, a	Hacer Gerencial	
62	asumir que no todo puedo hacerlo sola.		<i>Toma de decisiones</i>
63	Investigadora: ¿Existe supervisión que		
64	regule el desempeño del directivo, alguien		
65	que te evalúe? IC2: Debería, pero no.		
66	Para acá muy poco viene esa gente. Yo no		
67	los veo desde que me dieron el papel de	Metagerencia	<i>Visión transcompleja</i>
68	la zona educativa, sé que andan en		
69	Bobare, pero hasta allí y eso que viven por		
70	aquí cerca. Investigadora: ¿Qué haces,		
71	como directivo, para mejorar tu entorno		
72	laboral y el del equipo de la comunidad		
73	educativa? IC2: Amar, enseñarlos a hacer,		
74	enseñarlos a respetar, enseñarlos a	Metagerencia	<i>Alteridad</i>
75	trabajar, escucharlos, entenderlos. No es		<i>Gerencia transensible</i>
76	fácil porque somos todos distintos, pero		<i>Sinérgica en las</i>
77	puede lograrse y más en estos tiempos.		<i>habilidades sociales</i>
78	Investigadora: Ante circunstancias que		
79	no puedes controlar, ¿qué haces como		
80	gerente? IC2: Respirar, no queda de otra.		
81	Hay que saber controlarse y sentarse a ver	Inteligencia	<i>Control de las</i>
82	cómo se puede resolver algo sin	Emocional	<i>emociones</i>
83	necesidad de maltratar al otro, porque se		<i>Empatía</i>
			<i>Autoconciencia</i>

84	ha perdido la humanidad y uno debe saber		<i>Relaciones</i>
85	que los demás también son persona y que		<i>interpersonales</i>
86	les lastima si usted no se sabe controlar.		
87	Investigadora: ¿Algo más que quisieras		
88	aportar? IC2: Uno debe aprender a amar		
89	más al prójimo porque de allí usted puede		
90	sacar mucho. Ayuda a los demás, les hace		<i>Gerencia</i>
91	entender que vale la pena seguir	Metagerencia	<i>transformadora</i>
92	trabajando y que, aunque no ganemos lo		<i>Gerencia transensible</i>
93	que debamos, este trabajo se hace por		
94	amor a nuestros niños y a nuestro país.		

Fuente: Elaboración de la autora (2024)

Tabla 1.3.

*Para la Organización de la Información obtenida y Señalamiento de las Categorías de Análisis.
Informante Clave 3*

TEXTO		CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
1	<p>Investigadora: ¿Qué significado le otorgas al liderazgo resonante? IC3: Cuando hablamos de liderazgo resonante, lo relacionamos a la capacidad que tiene un líder de contagiar a su gente a trabajar en pro de sacar adelante una organización. Si lo llevamos a este ámbito, lo relacionamos con la necesidad de hacer saber a nuestra comunidad educativa que para lograr los objetivos debemos trabajar en equipo. Este líder debe ser empático, comunicativo, alegre, capaz de reconocer el valor personal de cada miembro de su equipo, así como llevársela bien con toda la comunidad. Cuando uno se encuentra con un líder resonante se da cuenta porque ves a todos trabajando en un mismo camino. Y la verdad, que en esta zona lo puedes encontrar porque la mayoría de nosotros somos de aquí y eso hace que tengamos sentido de pertenencia y que trabajemos en pro de una misma razón.</p> <p>Investigadora: ¿Cómo ha sido tu desempeño gerencial desde que fuiste nombrado como directivo hasta ahora? IC3: Por lo menos, considero que ha sido óptima más allá de las carencias. Acá se trabaja con las uñas. Yo, por ejemplo, trato de hacer reuniones semanales para ver cómo van las actividades en la institución, y es mucho más fácil porque somos pocos. Si algún profesor se ausenta pues tomo el papel del docente porque conozco su planificación, si falta la secretaria, tomo su responsabilidad porque sé el trabajo que le tocaba hacer. Acá lo bueno es que la gente no falta por</p>	<p>Liderazgo resonante</p> <p>Metagerencia</p> <p>Hacer Gerencial</p>	<p><i>Sincronía</i> <i>Trabajo en equipo</i></p>
2			<p><i>Co-progreso</i></p>
3			<p><i>Alcance de los objetivos</i> <i>Trabajo en equipo</i> <i>Empatía</i></p>
4			<p><i>Comunicación efectiva</i></p>
5			<p><i>Sincronía</i></p>
6		<p>Liderazgo resonante</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Liderazgo resonante</p>	<p><i>Motivación</i></p>
7			<p><i>Gestión estratégica</i></p>
8			<p><i>Eficacia gerencial</i></p>
9			<p><i>Compromiso organizacional</i></p>
10			<p><i>Cambios estructurales</i></p>
11		<p>Hacer Gerencial</p>	
12			
13			
14			
15			
16		<p>Liderazgo resonante</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Liderazgo resonante</p>	
17			
18			
19			
20			
21		<p>Hacer Gerencial</p>	
22			
23			
24			
25			
26		<p>Liderazgo resonante</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Liderazgo resonante</p>	
27			
28			
29			
30			
31		<p>Hacer Gerencial</p>	
32			
33			
34			
35			
36		<p>Liderazgo resonante</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Liderazgo resonante</p>	
37			
38			
39			
40			

40	transporte porque todos vivimos cerca, la		
41	ausencia puede ser porque se le		
42	presentó algún percance personal,		
43	siempre trato de hacer lo mejor posible.		
44	Investigadora: Y el tema gerencial,	Metagerencia	<i>Visión transcompleja</i>
45	¿cómo se te ha dado? IC3: Pues se		
46	aprende poco a poco, con los golpes		
47	(risas) porque es como ser mamá, nadie	Hacer Gerencial	<i>Alcance de los</i>
48	te enseña, lo vas aprendiendo día a día.		<i>objetivos</i>
49	Al principio, quería imponer porque es la		
50	directriz de la zona, hacer cumplir, pero		
51	luego, te das cuenta que no es así, que,		
52	para lograr los objetivos, hay que ser		
53	flexibles, que debemos comprender lo	Metagerencia	<i>Alteridad</i>
54	que al otro le sucede, que debemos ser		<i>Gerencia</i>
55	personas antes de ser jefes y eso va a		<i>transformadora</i>
56	hacer que tu gente, la que trabaja contigo		<i>Gerencia transensible</i>
57	se sienta cómoda con su jefe, pero a su		<i>Sinérgica en las</i>
58	vez, se sienta feliz de pertenecer y eso		<i>habilidades sociales</i>
59	marca la diferencia. Investigadora:		
60	¿Qué deberías hacer para mejorar tu		
61	desempeño gerencial? IC3: Para		<i>Visión transcompleja</i>
62	proyectar la institución en la parroquia	Metagerencia	
63	debo enfocar mi trabajo bajo una visión		
64	más humanista, no es fácil cuando la		
65	práctica educativa se hace en tiempos		<i>Liderazgo</i>
66	tan complejos como estos, y va más allá		<i>transformacional</i>
67	de un aspecto económico, es rescatar		
68	valores porque los niños quieren gritar a		<i>Gerencia</i>
69	sus maestros, el trabajo que estamos		<i>transformadora</i>
70	haciendo va más allá del respeto, de		
71	saber comunicarnos, de brindar un		
72	espacio distinto, que ellos vean cómo		
73	trabajamos y que eso que ven lo copien		
74	y lo repitan en sus casas, en la		
75	comunidad, en su vida. Ese es el reto.		
76	Investigadora: ¿Existe supervisión que		
77	regule el desempeño del directivo,	Metagerencia	<i>Visión transcompleja</i>
78	alguien que te evalúe? IC3: Sí, pero para		
79	acá vienen sólo cuando existe alguna		
80	actividad especial, del resto estamos		
81	separados del mundo, pero nosotros no		
82	le paramos, lo hacemos bien y punto.		
83	Investigadora: ¿Qué haces, como		

84	directivo, para mejorar tu entorno laboral		
85	y el del equipo de la comunidad		
86	educativa? IC3: Todos los días trato de		
87	mantener la mejor comunicación con		
88	todos y hacerles ver que no soy un jefe,		<i>Gestión estratégica</i>
89	sólo tengo la responsabilidad ante un		
90	organismo de rendir cuentas acerca de la		<i>Toma de decisiones</i>
91	institución, pero además hacerles	Hacer Gerencial	
92	comprender que no es mi tarea sino tarea		<i>Gestión estratégica</i>
93	de todos los que hacemos vida en la		<i>Compromiso</i>
94	institución. Si alguno cometiere una falta,		<i>organizacional</i>
95	todos estaríamos cometiéndola porque		
96	es un trabajo en equipo. El directivo es		
97	una figura, pero también es la figura más		
98	visible, por eso, cada cosa que haga		
99	debe hacerla sabiendo que todos los ojos		
100	están puestos en su trabajo. La gente va		
101	a aplaudir lo que hagas bien, pero puede		
102	dañar tu reputación si haces algo malo,		
103	depende de quién eres lo que te hará		<i>Visión transcompleja</i>
104	sobresalir en tu trabajo. A mí me gusta		
105	amar lo que hago, me llena conocer a mi		<i>Alteridad</i>
106	equipo, saber sus necesidades, la de los	Metagerencia	
107	niños, ver cómo puede mejorar su		
108	situación, no sólo en la institución sino		
109	también en su hogar. Claro, no arreglarle		<i>Gerencia</i>
110	la vida a todo el mundo, pero sí que		<i>transformadora</i>
111	sepan que existe apoyo moral desde la		<i>Gerencia transensible</i>
112	institución. Además, muchos papás		
113	también fueron formados aquí, somos		
114	una familia. Investigadora: Ante		
115	circunstancias que no puedes controlar,		
116	¿qué haces como gerente? IC3:		
117	Normalmente, me siento a pensar cómo		
118	solucionar, qué puedo hacer, con quién		<i>Autoconciencia</i>
119	puedo tratar el tema que podamos		<i>Control de las</i>
120	solucionar lo que haya pasado. No soy		<i>emociones</i>
121	de tener arranques, soy una persona	Inteligencia	
122	muy equilibrada. No es fácil, es verdad.	Emocional	
123	¿Todo el tiempo fue así? No. No todo el		<i>Automotivación</i>
124	tiempo fue así, pero lo vas aprendiendo		
125	porque los demás no tienen la culpa de		
126	las situaciones, ni las personales, ni las		
127	laborales. Es bueno conversar con la		

128	gente que trabaja contigo, porque ellos		<i>Empatía</i>
129	también tienen ideas, a lo mejor alguna		
130	de ellas va a ayudar a solucionar. Como		<i>Habilidades sociales</i>
131	directivo no siempre tienes la razón, es		
132	importante que exista alguien que te lo		
133	haga saber y que eso no te enoje, sino		
134	que se construya, que te aporte, que te		
135	alimente. Acabarás teniendo el mejor	Liderazgo resonante	<i>Clima emocional positivo</i>
136	clima laboral posible porque has		
137	comprendido que no siempre es una sola		
138	persona, sino que somos varias		
139	personas. ese es el secreto.		
140	Investigadora: ¿Algo más que quisieras		
141	aportar? IC3: Ser directivo no es tarea		
142	fácil pero tampoco es una tarea imposible		
143	cuando eres capaz de reconocer a los		
144	tuyos como iguales, que el personal de	Metagerencia	<i>Alteridad</i>
145	servicio puede aportar tanto como aquel		<i>Liderazgo transformacional</i>
146	que tenga un doctorado porque acá no		
147	somos títulos universitarios sino un		
148	equipo que ama la institución y lo que		
149	hace para mantenerla de pie.		

Fuente: Elaboración de la Autora (2024)

Tabla 1.4.

*Para la Organización de la Información obtenida y Señalamiento de las Categorías de Análisis.
Informante Clave 4*

	TEXTO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
1	Investigadora: ¿Qué significado le	Metagerencia	<i>Visión transcompleja</i>
2	otorgas al liderazgo resonante? IC4: Es		
3	primera vez que escucho eso, me puedes		
4	explicar ¿qué quiere decir?		
5	Investigadora: es un tipo de liderazgo		
6	que sintoniza con los sentimientos de las	Liderazgo resonante	<i>Clima emocional positivo</i>
7	personas y los encauza en una dirección		
8	emocionalmente positiva. IC4: ¡Ah! Es		
9	algo así como personas que logran		
10	coincidir con lo que quieren, es lo que yo		
11	creo. Me da pena opinar de algo que no	Hacer Gerencial	<i>Compromiso organizacional</i>
12	conozco, pero por lo que me dices, lo		
13	relaciono con resonancia y disonancia.		
14	Investigadora: Por ahí es. IC4: Entonces,		
15	si disonancia desagrada, quiere decir que		
16	el líder resonante agrada con lo que hace	Liderazgo resonante	<i>Sincronía Trabajo en equipo Motivación</i>
17	y hace que su equipo de trabajo se		
18	enamora de lo que hacen.		
19	Investigadora: Dime ¿Cómo ha sido tu		
20	desempeño gerencial desde que fuiste	Hacer Gerencial	<i>Alcance de los objetivos</i>
21	nombrado como directivo hasta ahora?		
22	IC4: Al principio, es fuerte porque estos		
23	cargos son impuestos y mucha gente		
24	quiere ser directivo, pero no se dan cuenta		
25	del trabajo que tiene y la responsabilidad.	Liderazgo resonante	<i>Comunicación efectiva Sincronía</i>
26	Pero he aprendido de los directores de la		
27	zona. Ellos me han enseñado a trabajar		
28	de la mano con todos y cuando las		
29	personas que trabajan aquí desde el		
30	obrero hasta el profesor, se dieron cuenta	Liderazgo resonante	<i>Comunicación efectiva Sincronía</i>
31	que era un trabajo en equipo y en pro de		
32	lograr los objetivos comunes, todo mejoró.		
33	Investigadora: Y el tema gerencial,		
34	¿cómo se te ha dado? IC4: Digamos que		
35	bien porque he aprendido a escuchar y a	Liderazgo resonante	<i>Comunicación efectiva Sincronía</i>
36	delegar, les he hecho saber que no es la		
37	directora, la jefa, sino que llevar a cabo la		
38	responsabilidad de sostener esto, es de		
39	todos. Uno aquí es psicólogo, es		

40	psiquiatra, es orientador, es amigo, es		<i>Motivación</i>
41	mamá, aquí haces de todo y por eso, creo		
42	que lo he estado haciendo bien.		
43	Investigadora: ¿Qué deberías hacer para		
44	mejorar tu desempeño gerencial? IC4:		
45	Aprender más acerca de los procesos, el	Hacer Gerencial	<i>Gestión estratégica</i>
46	rendir cuentas, el llevar las estadísticas,		<i>Eficacia gerencial</i>
47	pero como te digo, gracias al trabajo que		<i>Compromiso</i>
48	vienen realizando quienes llevan más		<i>organizacional</i>
49	tiempo que yo en el cargo, ellas me han		
50	estado orientando y no te sientes sola, te		
51	llevan de la mano para hacer un trabajo		
52	mancomunado. Investigadora: ¿Existe	Metagerencia	<i>Visión transcompleja</i>
53	supervisión que regule el desempeño del		
54	directivo, alguien que te evalúe? IC4: ¡Ah		
55	malaya! Yo hubiese querido que existiese,		
56	por lo menos, para que dieran la mano y		
57	arriar esto juntos, pero no. Debería existir,		
58	uno se imagina, pero no es así.		
59	Investigadora: ¿Qué haces, como		
60	directivo, para mejorar tu entorno laboral y		
61	el del equipo de la comunidad educativa?	Hacer Gerencial	<i>Toma de decisiones</i>
62	IC4: Saber escuchar, tener la disposición		<i>Compromiso</i>
63	de querer aprender cada día.		<i>organizacional</i>
64	Investigadora: Ante circunstancias que		
65	no puedes controlar, ¿qué haces como		
66	gerente? IC4: Al principio, me asustaba y		
67	hasta lloraba. Pero cuento con el apoyo de		
68	los demás directores y apenas sucede		<i>Control de las</i>
69	algo que veo que no puedo controlar,		<i>emociones</i>
70	llamo y pido ayuda, pido consejos.		
71	Siempre hay alguien con una palabra	Inteligencia	<i>Relaciones</i>
72	precisa, una idea que jamás pensaste que	Emocional	<i>interpersonales</i>
73	resultaría. A nosotros nos ayuda mucho el		<i>Autoconciencia</i>
74	no estar en la ciudad. Parece mentira que		<i>Empatía</i>
75	alejados de la ciudad estemos muchísimo		<i>Automotivación</i>
76	mejor. Además, hay algo positivo, aquí		<i>Habilidades sociales</i>
77	nos conocemos todos. Es una gran		
78	ventaja poder contar con profesores que		
79	no son egoístas, personas que no les		
80	importa darte las mejores de las ideas con		
81	tal de verte crecer y esa ha sido una		
82	ventaja para mí, en todos los sentidos.		
83	Uno siente compromiso por hacer las	Hacer Gerencial	<i>Compromiso</i>
			<i>organizacional</i>

84	cosas bien, amando a la escuela,		
85	queriendo a nuestros niños y		
86	demostrándole a la comunidad que		
87	realmente amamos lo que hacemos y		
88	amamos esta escuela. Finalmente, todos		
89	ayudan, todos nos sentimos		
90	comprometidos. Investigadora: ¿Algo		
91	más que quisieras aportar? IC4: Gracias		
92	por haberme enseñado algo nuevo,		
93	mentira no era cuando papaíto decía que		
94	uno nunca se acuesta sin aprender algo		
95	nuevo para la vida. Gracias.	Inteligencia Emocional	<i>Autoconciencia</i>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024)

A partir del interarticular con los informantes clave fueron emergiendo desde sus alocuciones las subcategorías que guiarán este proceso investigativo. A saber, de la categoría medular **Liderazgo resonante** emergieron siete subcategorías expuestas a continuación acompañado entre paréntesis del número que corresponde a la voz del informante clave: Clima emocional positivo (1, 2, 3 y 4), sincronía (1, 2, 3 y 4), optimismo (1), trabajo en equipo (1, 2, 3 y 4), motivación (1, 2, 3 y 4), resolución de conflictos (1 y 2) y comunicación efectiva (1, 3 y 4).

Tabla 2.1

Categorías y Subcategorías emergentes del Informante Clave

CATEGORÍA MEDULAR	SUBCATEGORÍAS
Liderazgo resonante	<i>Clima emocional positivo (1, 2, 3 y 4)</i> <i>Sincronía (1, 2, 3 y 4)</i> <i>Optimismo (1)</i> <i>Trabajo en equipo (1, 2, 3 y 4)</i> <i>Motivación (1, 2, 3 y 4)</i> <i>Resolución de conflictos (1 y 2)</i> <i>Comunicación efectiva (1, 3 y 4)</i>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Asimismo, desde la categoría orientadora **Hacer gerencial** emergieron seis subcategorías, las cuales dispongo con el número que corresponde a la voz

procedente: Gestión estratégica (1, 2, 3 y 4), eficacia gerencial (1, 2, 3 y 4), compromiso organizacional (1, 2, 3 y 4), alcance de los objetivos (1, 3 y 4), toma de decisiones (1, 2, 3 y 4) y cambios estructurales (1 y 3).

Tabla 2.1 (Cont.)

Categorías y Subcategorías emergentes del Informante Clave

CATEGORÍA ORIENTADORA	SUBCATEGORÍAS
Hacer gerencial	<i>Gestión estratégica (1, 2, 3 y 4)</i> <i>Eficacia gerencial (1, 2, 3 y 4)</i> <i>Compromiso organizacional (1, 2, 3 y 4)</i> <i>Alcance de los objetivos (1, 3 y 4)</i> <i>Toma de decisiones (1, 2, 3 y 4)</i> <i>Cambios estructurales (1 y 3)</i>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Desde la categoría **Inteligencia Emocional** emergieron seis subcategorías: Empatía (1, 2, 3 y 4), control de las emociones (1, 2, 3 y 4), relaciones interpersonales (1, 2 y 4), habilidades sociales (1, 3 y 4), automotivación (1, 3 y 4) y autoconciencia (1, 2, 3 y 4).

Tabla 2.1 (Cont.)

Categorías y Subcategorías emergentes del Informante Clave

CATEGORÍA ORIENTADORA	SUBCATEGORÍAS
Inteligencia emocional	<i>Empatía (1, 2, 3 y 4)</i> <i>Control de las emociones (1, 2, 3 y 4)</i> <i>Relaciones interpersonales (1, 2 y 4)</i> <i>Habilidades sociales (1, 3 y 4)</i> <i>Automotivación (1, 3 y 4)</i> <i>Autoconciencia (1, 2, 3 y 4)</i>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Finalmente, desde la categoría orientadora **Metagerencia** emergieron siete subcategorías donde igualmente entre paréntesis se dispone el número de la voz procedente: Alteridad (1, 2 y 3), liderazgo transformacional (1, 2 y 3), gerencia transformadora (1, 2 y 3), co-progreso (1, 2 y 3), visión transcompleja (1, 2, 3 y 4), sinérgica en las habilidades sociales (1, 2 y 3) y gerencia transensible (1, 2 y 3).

Tabla 2.1 (Cont.)

Categorías y Subcategorías emergentes del Informante Clave

CATEGORÍA ORIENTADORA	SUBCATEGORÍAS
Metagerencia	<p><i>Alteridad (1, 2 y 3)</i></p> <p><i>Liderazgo transformacional (1, 2 y 3)</i></p> <p><i>Gerencia transformadora (1, 2 y 3)</i></p> <p><i>Co-progreso (1, 2 y 3)</i></p> <p><i>Visión transcompleja (1, 2, 3 y 4)</i></p> <p><i>Sinérgica en las habilidades sociales (1, 2 y 3)</i></p> <p><i>Gerencia transensible (1, 2 y 3)</i></p>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

El proceso de construcción de la información en la investigación cualitativa a partir del material empírico, tiene carácter constructivo-interpretativo y representa el momento más difícil en la realización de este tipo de investigación. El sentido subjetivo no aparece en forma directa de la expresión intencional del sujeto, sino que aparece indirectamente en la calidad de la información, en el lugar de una palabra en una narrativa, en la comparación de las significaciones atribuidas a diferentes conceptos de una construcción, en el nivel de elaboración diferenciado en el tratamiento de los temas, en la forma en que se utiliza la temporalidad, en las construcciones asociadas con estados anímicos diferentes, en las manifestaciones generales de los informantes clave en sus diferentes tipos de expresión.

En tal sentido, la epistemología cualitativa se apoya en principios que tienen importantes consecuencias metodológicas. Según González (2020) algunos de ellos son:

1. El conocimiento es una producción constructiva e interpretativa: no es una suma de hechos definidos por constataciones inmediatas del momento empírico. Su carácter interpretativo es generado por la necesidad de dar sentido a expresiones del sujeto estudiado. La interpretación es un proceso en el que el investigador integra, reconstruye y presenta en construcciones interpretativas diversos indicadores obtenidos durante la investigación, los cuales no tendrían sentido si fueran tomados en forma aislada como constataciones empíricas. La interpretación es un proceso constante de complejidad progresiva, que se desarrolla a través de la significación de diversas formas de lo estudiado, dentro de los marcos de la organización conceptual más compleja del proceso interpretativo. La interpretación es un proceso diferenciado que da sentido a las manifestaciones de lo estudiado y las vincula como momentos particulares del proceso general orientado a la construcción teórica del sujeto individual o social.

2. El proceso de producción de conocimiento en las ciencias sociales es interactivo. Las relaciones entre el investigador y el investigado en el contexto dado son condición para el desarrollo de las investigaciones en las ciencias humanas. Lo interactivo es una dimensión esencial del proceso de producción de conocimientos, es un atributo constitutivo del proceso para el estudio de los fenómenos humanos. Este principio orientará la resignificación de los procesos de comunicación en el nivel metodológico. El principal escenario son las relaciones indicadas y las de los sujetos investigados entre sí en las diferentes formas de trabajo grupal que presupone la investigación.

Esto implica comprender la investigación como proceso que asimila los imprevistos de los sistemas de comunicación humana y que incluso utiliza estos imprevistos como elementos de significación. Los momentos informales que surgen durante la comunicación son relevantes para la producción teórica. La consideración de la interacción en la producción de conocimientos otorga valor especial a los diálogos que en ella se desarrollan, y en los cuales los sujetos se implican

emocionalmente y comprometen su reflexión en un proceso que produce información de gran significado para la investigación.

3. La significación de la singularidad tiene un nivel legítimo en la producción de conocimiento. El conocimiento científico desde la investigación cualitativa no se legitima por la cantidad de sujetos estudiados, sino por la cualidad de su expresión. El número de sujetos a estudiar responde a un criterio cualitativo, definido esencialmente por las necesidades del proceso de conocimiento descubiertas en el curso de la investigación. La expresión individual del sujeto adquiere significación conforme al lugar que puede tener en un determinado momento para la producción de ideas por parte del investigador. La información expresada por un sujeto concreto puede convertirse en un momento significativo para la producción de conocimiento, sin que tenga que repetirse necesariamente en otros sujetos. Por el contrario, su lugar dentro del proceso teórico puede legitimarse de múltiples formas.

4. Los valores específicos de la investigación cualitativa. La investigación cualitativa reconoce la subjetividad de los sujetos como parte constitutiva de su proceso indagador. Ello implica que las ideologías, las identidades, los juicios y prejuicios, y todos los elementos de la cultura impregnan los propósitos, el problema, el objeto de estudio, los métodos e instrumentos. Forman parte incluso de la selección de los recursos y los mecanismos empleados para hacer la presentación y divulgación de los resultados e interpretaciones del estudio. Las implicaciones de esta condición tienen grandes consecuencias.

Finalmente, haciendo uso de todos los elementos descritos y a modo de síntesis infiero que la investigación cualitativa en las ciencias sociales indaga, construye conocimiento evitando caer en reduccionismos, mientras acoge la complejidad, la ambigüedad, la flexibilidad, la singularidad y la pluralidad, lo contingente, lo histórico, lo contradictorio y lo afectivo, entre otras condiciones propias de la subjetividad del ser humano y su carácter social. Tales condiciones son características del objeto de estudio a la luz del paradigma cualitativo, al mismo tiempo que son también valores cultivados durante la investigación.

A partir de la postura de González (2020) se resignificó el proceso de comunicación realizado con los informantes clave y se consideraron todas las

subcategorías que coincidieron o no en las voces de los informantes clave y que dispondrán la perspectiva fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial en las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado.

Tabla 2.2

Subcategorías emergentes en la Categoría Medular: Liderazgo resonante.

CATEGORÍA MEDULAR	SUBCATEGORÍAS
Liderazgo resonante	<i>Clima emocional positivo</i> <i>Sincronía</i> <i>Optimismo</i> <i>Trabajo en equipo</i> <i>Motivación</i> <i>Resolución de conflictos</i> <i>Comunicación efectiva</i>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 2.3

Subcategorías emergentes en la Categoría orientadora: Hacer gerencial.

CATEGORÍA ORIENTADORA	SUBCATEGORÍAS
Hacer gerencial	<i>Gestión estratégica</i> <i>Eficacia gerencial</i> <i>Compromiso organizacional</i> <i>Alcance de los objetivos</i> <i>Toma de decisiones</i> <i>Cambios estructurales</i>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 2.4

Subcategorías emergentes en la Categoría orientadora: Inteligencia emocional.

CATEGORÍA ORIENTADORA	SUBCATEGORÍAS
Inteligencia emocional	<i>Empatía</i> <i>Control de las emociones</i> <i>Relaciones interpersonales</i> <i>Habilidades sociales</i> <i>Automotivación</i> <i>Autoconciencia</i>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 2.5

Subcategorías emergentes en la Categoría orientadora: Metagerencia.

CATEGORÍA ORIENTADORA	SUBCATEGORÍAS
Metagerencia	<i>Alteridad</i> <i>Liderazgo transformacional</i> <i>Gerencia transformadora</i> <i>Co-progreso</i> <i>Visión transcompleja</i> <i>Sinérgica en las habilidades sociales</i> <i>Gerencia transensible</i>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Este apartado representa la construcción de una perspectiva fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial en las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado. Entre algunas ideas acerca de los procesos creativos escriturales que se dan cuando el investigador se encuentra teorizando, profundizando conocimiento Martínez (2006) nos ofrece lo siguiente:

(...) hallazgos e invenciones pueden aflorar en la medida que nosotros estemos abiertos y seamos receptivos para facilitar la emergencia y aparición. Para ello se requiere, como condición indispensable, que se renuncie, por lo menos temporalmente, al “único” orden aparente, a la “única” lógica siempre usada, a la “única” racionalidad siempre aceptada, y

que se permita cierta entrada a lo que al principio puede presentarse como un desconcertante “desorden”, “caos” y sinsentido, porque muy bien puede haber, en este campo desconocido que se investiga, otro tipo de orden, otra clase de lógica y otra forma de racionalidad que no pueden entrar completamente en los esquemas anteriores (p. 264)

Los hallazgos obtenidos a través del carácter manual, diseñados en una red categorial e intersubjetivo de todo el proceso me hace pensar en la tarea que como investigadora he realizado como una disposición desarrollada organizando las ideas a partir de la reflexión, a nivel preconsciente o subliminal. Al respecto de la organización del conocimiento Morín (2002) señala:

Todo conocimiento constituye al mismo tiempo una traducción y una reconstrucción a partir de señales, signos, símbolos, en forma de representaciones, ideas, teorías, discursos. La organización de los conocimientos, que se realiza en función de principios y reglas, implica operaciones de unión (conjunción, inclusión, implicación) y de separación (diferenciación, oposición, selección, exclusión). El proceso es circular: pasa de la separación a la unión, de la unión a la separación y, más allá, del análisis a la síntesis, de la síntesis al análisis. Dicho de otro modo, el conocimiento implica al mismo tiempo separación y unión, análisis y síntesis (p.26)

En este sentido, todo el argumento lo he ilustrado como un método para derivar sistemáticamente una perspectiva fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas en el mundo social o contexto donde se desenvuelven que, para esta investigación, son la directora de la Escuela Básica Nacional “Francisco de Miranda” ubicada en Bobare, Unidad Educativa Nacional Bolivariana “José Pascualino Colmenares” del Caserío Los Quemaos, Escuela Bolivariana “Potrero de Bucare” del Caserío Potrero de Bucare y la Escuela Nacional Bolivariana Ana Mujica de Barrio del Caserío Las Mulas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado. A tal efecto, he pretendido ofrecer una manera de representar la realidad que arroje luz o un entendimiento sobre este fenómeno, la cual está fundamentada en los datos empíricos. Los datos tratados mediante la aplicación de procedimientos analíticos me permitieron crear las categorías, que posteriormente analicé para ir descubriendo las relaciones que hay entre ellas, y de esta manera concebir su legitimación.

A continuación, me dispongo a representar la tabla 3, donde expongo las consideraciones que emergen entre el autor referencial, que en este momento sirve para fortalecer la investigación pues sus argumentos constituyen teorías establecidas que fundamentan este proceso escritural, y por eso me apropio de sus líneas discursivas. Asimismo, en este cuadro, se avista las voces procedentes de las alocuciones que de forma espontánea me manifestaron los informantes clave y de las cuales me afianzo para darle sentido a esta investigación, luego de ser presignificadas y significadas como lo mostré en cuadros anteriores, me propongo a resignificar la esencia de sus discursos con respecto a las subcategorías como hallazgos para esta investigación.

Y finalmente, se refleja la actitud hermenéutica como investigadora en correlación a las categorías que emergieron; en este punto inicio la resignificación para ir a la visión de la perspectiva fenomenológica que resultó de esta investigación; por cada una de las veintiséis (26) subcategorías tuve el privilegio de expresar mi cosmovisión como investigadora, lo cual me dispongo más adelante a profundizar y representar. Toda la información que contiene la tabla 3 es producto de los compartires dialógicos de los informantes clave en las entrevistas que se realizaron para generar una perspectiva fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial. Represento la tabla 3-A relacionado a la categoría **Liderazgo resonante** con sus siete subcategorías: *Clima emocional positivo, sincronía, optimismo, trabajo en equipo, motivación, resolución de conflictos y comunicación efectiva.*

Seguido de la tabla 3-B con la categoría **Hacer gerencial** acompañada de las subcategorías emergentes *gestión estratégica, eficacia gerencial, compromiso organizacional, alcance de los objetivos, toma de decisiones y cambios estructurales*; asimismo, la tabla 3-C con la categoría **Inteligencia emocional** con sus subcategorías *empatía, control de las emociones, relaciones interpersonales, habilidades sociales, automotivación y autoconciencia.* Y posteriormente, la tabla 3-D con la categoría **Metagerencia** con sus siete subcategorías *alteridad, liderazgo transformacional, gerencia transformadora, co-progreso, visión transcompleja, sinérgica en las habilidades sociales y gerencia transensible.*

Tabla 3-A

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Medular: Liderazgo resonante.

Informantes Clave		
Categoría		
Liderazgo Resonante		
Subcategoría		
Clima emocional positivo		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
Definiremos al clima emocional, según Páez y Cols. (2016) como un estado de ánimo colectivo, que se caracteriza por: a) el predominio de ciertas emociones en la vivencia de los miembros de un grupo o colectivo, b) que se reflejan en la percepción del ambiente social, c) por el predominio de una representación social o conjunto de creencias compartidas en un grupo o colectivo, sobre el mundo social, tanto referente a las instituciones, al mundo social y el futuro (optimista, esperanza versus pesimista, desesperanza) y d) por el predominio de ciertas tendencias de acción asociadas a las funciones sociales de las emociones predominantes que impregnan las interacciones sociales. El clima emocional es tanto un constructo subjetivo (las emociones que los sujetos perciben que predominan en un clima social) como objetivo (emociones individuales, en particular en su dimensión interpersonal, que los sujetos de un colectivo vivencian y que se refleja en la percepción social).	<i>hace que su equipo de trabajo se sienta en un clima de trabajo óptimo, es lo que yo pienso. a proporcionar un ambiente de trabajo y un ambiente educativo óptimo Darlo todo. Enseñarle a mi personal que con amor podemos lograrlo. para ello, este líder brinda un espacio adecuado para sus trabajadores a fin de crear un clima organizacional cónsono con los objetivos Acabarás teniendo el mejor clima laboral posible porque has comprendido que no siempre es una sola persona, sino que somos varias personas. ese es el secreto Entonces, si disonancia desagrada, quiere decir que el líder resonante agrada con lo que hace y hace que su equipo de trabajo se enamore de lo que hacen</i>	De conformidad con esta percepción, el liderazgo resonante sintoniza con los sentimientos de las personas y las encauza en una dirección emocionalmente positiva, al expresar sinceramente sus propios valores y emociones de las personas que le rodean. Logra conectarse con sus interlocutores llegando incluso a transformar positivamente los estados de ánimo; es fácil de advertir en el brillo e interés que se refleja en el rostro del equipo de trabajo brindando un mejor espacio no sólo referido a la planta física sino al ambiente laboral.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-A

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Medular: Liderazgo resonante.

Informantes Clave		
Categoría		
Liderazgo Resonante		
Subcategoría		
Sincronía		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
Es la capacidad de relacionarse con los demás de manera no verbal por medio de la expresión corporal y los gestos (Goleman, 2013). Es la interacción fluida sin necesidad de palabras. En ocasiones ocurre cuando se cree estar conectados con un amigo muy querido. No hay necesidad de palabras, esta situación especial acontece con seres que son entrañables.	<i>Debe ser un líder que resuena, que hace las cosas como deben hacerse a proporcionar un ambiente de trabajo y un ambiente educativo óptimo Claro que sabemos la realidad de cada niño, vivimos acá, conocemos bien su hogar Agradecerte, será, (se ríe) me sentí más bien con un psicólogo, porque dije cosas que jamás había contado a nadie y que a veces es bueno dejar salir. brinda un espacio adecuado para sus trabajadores a fin de crear un clima organizacional cónsono con los objetivos que este líder quiera desarrollar en la organización hay que resolver Cuando hablamos de liderazgo resonante, lo relacionamos a la capacidad que tiene un líder de contagiar a su gente a trabajar Cuando uno se encuentra con un líder resonante se da cuenta porque ves a todos trabajando en un mismo camino Pero he aprendido de los directores de la zona Uno aquí es psicólogo, es psiquiatra, es orientador, es amigo, es mamá, aquí haces de todo</i>	Entonces, podemos apreciar cómo el liderazgo resonante sincroniza con los sentimientos de las personas, al mismo tiempo que los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Esto se traduce en una empatía propia entre el líder y el liderado, haciéndolos sentir muy bien, garantizando de alguna manera un resultado efectivo. Ante estos aportes, el liderazgo resonante conduce al líder a reconocer a un seguidor dotado de emociones, capaz de relacionarse, empatizar, sentir y entender el impacto de dicha emoción en las decisiones, llevando a humanizar el proceso de liderazgo; es decir, ofrece un modelo humanista de gestión en las organizaciones del sector público de salud, capaz de mejorar la dirección, orden, disposición, orquestación, organización, gestión y negociación en las organizaciones.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-A

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Medular: Liderazgo resonante.

Informantes Clave		
Categoría		
Liderazgo Resonante		
Subcategoría		
Optimismo		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
Según Russek (2019) es una actitud ante la vida, que nos permite enfrentar los problemas, sabiendo que, con el esfuerzo necesario, vamos a poder solucionarlos para lograr nuestros objetivos y deseos. Es estar seguros que tenemos la fuerza y capacidad necesaria, para sobreponernos a cualquier dificultad y lograr una vida plena y feliz. El optimismo es una actitud basada en la manera de percibir y evaluar una situación y sus probables resultados.	<i>no debería ser así pero lamentablemente es como lo estamos haciendo Se trata de brindar el mejor de los espacios posibles.</i>	En la voz del informante clave podemos evidenciar que optimismo tiene una visión ajustada de la realidad y es capaz de darse cuenta de las desventajas de una decisión o de la gravedad de un problema. No vive en un mundo en el que todo es color de rosa, aunque se refuerza en buscar la tonalidad. La diferencia estriba en que también es capaz de encontrar aspectos positivos que le permitan tomar decisiones, enfrentarse a los problemas y superar dificultades.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-A

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Medular: Liderazgo resonante.

Informantes Clave		
Categoría		
Liderazgo Resonante		
Subcategoría		
Trabajo en Equipo		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
Según Toro (2015) el Trabajo en Equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad y productividad.	<i>es capaz de llevar a su equipo de trabajo a otro nivel</i> <i>No se trabaja solo, sino que es un trabajo en equipo</i> <i>No sabemos lo que el niño pasa en su hogar y si le estamos brindando un refugio.</i> <i>Hace referencia al desempeño que tiene un líder y de cómo su equipo de trabajo lo sigue y emula su hacer dentro de sus responsabilidades</i> <i>Bueno, es un trabajo de todos.</i> <i>Cuando hablamos de liderazgo resonante, lo relacionamos a la capacidad que tiene un líder de contagiar a su gente a trabajar</i> <i>debemos trabajar en equipo</i> <i>Ellos me han enseñado a trabajar de la mano con todos y cuando las personas que trabajan aquí desde el obrero hasta el profesor, se dieron cuenta que era un trabajo en equipo</i>	Del mismo modo Goleman (2014), hace referencia que un líder resonante es aquel que transmite y sabe suscitar emociones en los empleados como ayudar en el desempeño, motivar, crear confianza y armonía social, cumplir los objetivos de la empresa, generar emociones positivas (conciencia, confianza y compasión), ser asertivo, saber escuchar y prestar atención, ser atinado para analizar el lenguaje corporal de los demás, interpretar correctamente las situaciones sociales que hubiere alrededor, es capaz de prever los cambios en la organización.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-A
 Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Medular: Liderazgo resonante.

Informantes Clave		
Categoría		
Liderazgo Resonante		
Subcategoría		
Motivación		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
El estudio de la motivación según Atkinson y Birch (2021) se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza, que es relativamente fuerte, intensa y persistente. Dirección implica que la conducta tiene propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico.	<i>a proporcionar un ambiente de trabajo y un ambiente educativo óptimo porque ya es suficiente con lo que nos tocado vivir en el país como para encontrar una institución educativa igual</i> <i>Que no es que deba hacerse porque sí sino porque muy a pesar de las vicisitudes debemos brindar el mejor espacio para el niño.</i> <i>Uno quisiera llorar, pero no puede, hay que resolver, hay que hacer, buscar el agua porque aquí no llega agua, garantizar la comida de los niños porque no tienen en sus casas</i> <i>Y la verdad, que en esta zona lo puedes encontrar porque la mayoría de nosotros somos de aquí y eso hace que tengamos sentido de pertenencia y que trabajemos en pro de una misma razón.</i> <i>Uno aquí es psicólogo, es psiquiatra, es orientador, es amigo, es mamá, aquí haces de todo y por eso, creo que lo he estado haciendo bien.</i>	La motivación como paradigma expone que la conducta se ve energizada y dirigida no por una única gran causa, sino, en lugar de esto, por una multitud de influencias de diversos niveles interrelacionadas. La mayoría de los estados motivacionales se pueden (y, de hecho, se deben) comprender a múltiples niveles; a nivel neurológico, cognitivo y social. Es por ello, que un líder resonante debe promover la motivación en su equipo de trabajo a fin de lograr los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-A

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Medular: Liderazgo resonante.

Informantes Clave		
Categoría		
Liderazgo Resonante		
Subcategoría		
Resolución de Conflictos		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
<p>Fuquen (2023) menciona que es precisamente a partir del conflicto que se genera una oportunidad muy importante para manejar procesos de aprendizaje que reflejan experiencias positivas, en las cuales los actores del conflicto interactúan y promueven oportunidades para plantear viabilidades o alternativas frente a la diferencia. Esta oportunidad puede convertirse, en algunas ocasiones, en un motor de desarrollo que consolida espacios que permitan satisfacer las necesidades e intereses que presentan las personas, grupos o comunidades, y que desarrollan la capacidad de asumir y enfrentar el conflicto en la vida cotidiana. El conflicto como una oportunidad de aprendizaje introduce un proceso continuo de construcción y reconstrucción del tejido social.</p>	<p><i>Debe ser un líder que resuena, que hace las cosas como deben hacerse, que es capaz de llevar a su equipo de trabajo a otro nivel, que resuelve</i></p> <p><i>No se trabaja solo, sino que es un trabajo en equipo donde cada uno es capaz de resolver para llevar a cabo sus funciones</i></p> <p><i>A veces, respirar, (se ríe) porque no es fácil. Uno quisiera llorar, pero no puede, hay que resolver, hay que hacer, buscar el agua porque aquí no llega agua, garantizar la comida de los niños porque no tienen en sus casas,</i></p>	<p>Al tener la habilidad de resolver un conflicto se tiene la capacidad para identificarlo, tomar medidas lógicas para encontrar una solución deseada, y supervisar y evaluar la implementación de tal solución. La resolución de conflictos es una habilidad cognitiva, flexible y adaptativa que indica apertura, curiosidad y pensamiento divergente, a partir de la observación y reconocimiento preciso del entorno. Estas actitudes conducen a la autoeficacia y al empoderamiento, lo que permite que las personas resuelvan problemas mediante el pensamiento crítico y la toma de decisiones.</p>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-A

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Medular: Liderazgo resonante.

Informantes Clave		
Categoría		
Liderazgo Resonante		
Subcategoría		
Comunicación Efectiva		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
Traverso, Williams y Palacios (2017) refieren que la comunicación efectiva es aquella que, a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.	<i>nunca lo había conversado con nadie, o quizás nadie me había hecho esas preguntas. Me sirve también para revisar qué estoy haciendo y cómo lo estoy haciendo comunicativo, alegre, capaz de reconocer el valor personal de cada miembro de su equipo Digamos que bien porque he aprendido a escuchar y a delegar, les he hecho saber que no es la directora, la jefa, sino que llevar a cabo la responsabilidad de sostener esto, es de todos.</i>	También se puede decir que la comunicación efectiva es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz; el arte de la comunicación efectiva satisfactoria y eficiente es un aprendizaje que se adquiere fundamentalmente en el seno del hogar y en las instituciones educativas a las cuales las personas se hallan vinculadas y que posteriormente se desarrolla y se fortifica a través de nuestros vínculos laborales y afectivos a lo largo de la vida adulta. Por tanto, un elemento clave en las organizaciones y en el liderazgo.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-B

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Hacer gerencial.

Informantes Clave		
Categoría		
Hacer Gerencial		
Subcategoría		
Gestión Estratégica		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
En palabras de Betancourt (2017), la gestión estratégica puede ser vista como el arte y/o la ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización. David (2018) menciona a su vez que es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos. Se centra en la integración de las actividades de la gerencia, y sus áreas funcionales de recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información por computadoras.	<p><i>no tenemos recursos económicos para hacer todo lo que queremos con respecto a mejoras en la institución, sin embargo, trabajamos con las manos</i></p> <p><i>No está en lo que pueda tener sino en lo que pueda ser y hacer. Uno se enfrasca en que, si no hay presupuesto, no hacemos nada.</i></p> <p><i>Porque no es nada más hablarte de lo que hacemos aquí sino cómo lo hemos logrado. Tu misma ves que esto está más allá de no sé dónde tampoco se sabe cuándo, pero dime cómo has encontrado la escuela, hermosa, ¿verdad?</i></p> <p><i>Por lo menos, considero que ha sido óptima más allá de las carencias. Aquí se trabaja con las uñas.</i></p> <p><i>Todos los días trato de mantener la mejor comunicación con todos y hacerles ver que no soy un jefe, sólo tengo la responsabilidad ante un organismo de rendir cuentas acerca de la institución</i></p> <p><i>Aprender más acerca de los procesos, el rendir cuentas, el llevar las estadísticas</i></p>	Percibo en esta oportunidad que la gestión estratégica es una habilidad con la que cuentan los líderes y a su vez se convierte en responsabilidad que debe tener cada uno de quienes hacen vida en la organización en el hacer gerencial. No sólo se limitan a planear, sino que deben mostrar a todo el personal la posibilidad de trabajar en equipo en pro de lograr los objetivos que se propone la organización. Esa visión prospectiva hará que cada función que se cumpla en la estructura organizacional se cumpla a cabalidad considerando las realidades del entorno.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-B

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Hacer gerencial.

Informantes Clave		
Categoría		
Hacer Gerencial		
Subcategoría		
Eficacia Gerencial		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
La palabra eficacia viene del latín efficere que, a su vez es derivado de facere, que significa hacer o lograr. Y de esta manera, se desprende el concepto de que nos brinda el DRAE cuando señala que eficacia significa virtud, actividad, fuerza y poder para obrar. Moliner (2018) por su parte interpreta esa definición y sugiere que la eficacia se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas. Algo es eficaz si logra hacer lo que debía hacer.	<i>no tenemos recursos económicos para hacer todo lo que queremos con respecto a mejoras en la institución, sin embargo, trabajamos con las manos, ¿cómo puede hacerse? Trabajando.</i> <i>Entonces, puedo asegurarte que mi desempeño ha sido superado al sobresaliente. Porque no es nada más hablarte de lo que hacemos aquí sino cómo lo hemos logrado.</i> <i>Yo, por ejemplo, trato de hacer reuniones semanales para ver cómo van las actividades en la institución, y es mucho más fácil porque somos pocos.</i> <i>gracias al trabajo que vienen realizando quienes llevan más tiempo que yo en el cargo, ellas me han estado orientando y no te sientes sola</i>	En este sentido, lograr la eficacia contempla el cumplimiento de los objetivos propuestos. Un objetivo bien definido conduce a la calidad que se propone en la organización a su vez que nos comunica el tiempo con el que se cuenta para que nos dé resultados. Por tanto, la eficacia gerencial se presenta cuando se cumple con los objetivos en el tiempo previsto y con los resultados esperados.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-B

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Hacer gerencial.

Informantes Clave		
Categoría		
Hacer Gerencial		
Subcategoría		
Compromiso Organizacional		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
La definición propuesta por Mowday et al. que establece el compromiso como la fuerza relativa de la identificación de un individuo con implicación, en una determinada organización. Por otro lado, se tiene a Allen y Meyer (2017) que lo establecen como la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización (citado en Gallardo y Triadó, (2017). Asimismo, Porter define el compromiso con la organización como el nivel de devoción del empleado con la empresa. Este compromiso, establece Porter, que está compuesto por la creencia y aceptación del trabajador en los valores y los objetivos de la organización, también por la disponibilidad a esforzarse por la	<i>porque no es sólo el trabajo del directivo sino el de todos aquellos quienes conformamos la comunidad educativa</i> <i>No sólo por los valores que estamos dejando en la sociedad sino por el compromiso de seguir siendo una institución que egresa estudiantes de calidad.</i> <i>Todos aquí ponen su granito de arena, desde los papás hasta uno mismo con el ejemplo y el amor a lo que hacemos.</i> <i>Bueno, no debería ser yo quien diga cómo ha sido, verdad, (se ríe) porque uno se echa siempre flores, pero voy a hablarte desde la verdad que siempre me ha caracterizado. Lo bueno de aquí es que somos un caserío, y que todos pertenecemos, sino a Los Quemaos, todos, por lo menos a Bobare, y eso te hace amar más no sólo lo que haces sino también a donde perteneces.</i> <i>De los papás, de la familia que está atenta a hacer y a cuidar y a preservar su espacio, si lo dejamos caer, a dónde van a ir estos niños, entonces, puedo decirte que se predica con el ejemplo.</i> <i>Si algún profesor se ausenta pues tomo el papel del docente porque conozco su planificación, si falta la secretaria, tomo su responsabilidad porque sé el</i>	Es importante establecer en este sentido que el compromiso organizacional considera a toda la organización y no surge de forma repentina si no que se va gestando poco a poco, con el paso del tiempo. Es relevante que las organizaciones lleven a cabo políticas dirigidas a estimular el compromiso organizacional; véase como las voces procedentes exclaman que cuando hay compromiso, el trabajo logra dar resultados inmediatamente. Estos resultados se verán en las actitudes, los comportamientos o las acciones del trabajador en la organización. Para que se logren todos los objetivos de la organización, además del compromiso, debe existir un conocimiento amplio de los trabajadores para con la organización de manera que se apropie de los valores

<p>organización y, por último, el sentimiento de continuidad del miembro en la organización. (ob. cit.)</p>	<p><i>trabajo que le tocaba hacer. Acá lo bueno es que la gente no falta por transporte porque todos vivimos cerca, por eso, cada cosa que haga debe hacerla sabiendo que todos los ojos están puestos en su trabajo.</i></p> <p><i>Al principio, es fuerte porque estos cargos son impuestos y mucha gente quiere ser directivo, pero no se dan cuenta del trabajo que tiene y la responsabilidad. te llevan de la mano para hacer un trabajo mancomunado.</i></p> <p><i>Saber escuchar, tener la disposición de querer aprender cada día. Uno siente compromiso por hacer las cosas bien, amando a la escuela, queriendo a nuestros niños y demostrándole a la comunidad que realmente amamos lo que hacemos y amamos esta escuela. Finalmente, todos ayudan, todos nos sentimos comprometidos.</i></p>	<p>organizacionales y los haga parte de sí.</p>
---	---	---

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-B

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Hacer gerencial.

Informantes Clave		
Categoría		
Hacer Gerencial		
Subcategoría		
Alcance de los Objetivos		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
Esta teoría plantea como idea principal que el individuo es percibido como un organismo intencional, dirigido por unos objetivos hacia una meta que opera de forma racional a decir, Nicholls (2014). El entramado central de la Teoría de las Metas de logro hace referencia a la creencia de que las metas de un individuo consisten en esforzarse para demostrar competencia y habilidad en los contextos de logro (Dweck, 2006; Maehr y Braskamp, 2009; citados en Nicholls), entendiendo por estos contextos logro aquellos en los que el alumno participa, tales como el entorno educativo, el deportivo y/o el familiar, y de los que puede recibir influencias para la orientación de sus metas.	<i>el obrero con lo que necesita para mantener la planta física, el personal administrativo para llevar a cabo sus responsabilidades, el personal docente en sus aulas, y nosotros como directivo.</i> <i>Si lo llevamos a este ámbito, lo relacionamos con la necesidad de hacer saber a nuestra comunidad educativa que para lograr los objetivos</i> <i>pero luego, te das cuenta que no es así, que, para lograr los objetivos, hay que ser flexibles y en pro de lograr los objetivos comunes, todo mejoró.</i>	El alcance de los objetivos lleva directamente al logro de los objetivos propuestos por la organización. La teoría nos traslada al esfuerzo individual y las voces procedentes al esfuerzo colectivo, pero todos con la misma ruta que es el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-B

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Hacer gerencial.

Informantes		
Clave		
Categoría		
Hacer Gerencial		
Subcategoría		
Toma de Decisiones		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
En el mundo de la Toma de Decisiones muchos han transitado pero González (2017) logra un acercamiento teórico importante cuando exclama que el actuar imprescindible requiere el decidir, no se puede actuar sin decidir, se pueden tomar decisiones con una sola alternativa pero de todas formas se ejecuta una decisión; las decisiones existen dentro de un proceso lógico del actuar, primero se define el problema, se analizan los criterios de selección, se seleccionan y enumeran las alternativas, se evalúan, se decide y se ejecuta (actúa), como se puede evidenciar es un proceso de decisión antes de actuar. Por su parte, Weber (1949) analiza la toma de decisiones como la posibilidad que tiene todo ser humano de proponer, evaluar, elegir y actuar, que según ellos es una propiedad inherente al hombre como ser racional; se plantea que es la racionalidad una reacción del ser humano al encontrarse ante un problema y su solución depende de la capacidad de evaluar todas las alternativas posibles y poder elegir la mejor.	<i>Prepararme. No está en lo que pueda tener sino en lo que pueda ser y hacer. necesito aprender más de mí, a controlar mis emociones, a delegar funciones, a asumir que no todo puedo hacerlo sola. pero además hacerles comprender que no es mi tarea sino tarea de todos los que hacemos vida en la institución. Si alguno cometiere una falta, todos estaríamos cometiéndola porque es un trabajo en equipo. Saber escuchar, tener la disposición de querer aprender cada día.</i>	Desde esta perspectiva, se considera al ser ontológico de ser distinto o determinado, el ser es uno, ya que influye en el proceso de toma de decisiones. Hay que reflexionar que cada una de las voces procedentes menciona la toma de decisiones como parte intrínseca del hacer gerencial; el líder antes de actuar debe tomar decisiones entre varias alternativas o como dice el autor, o en una sola alternativa, pero sólo sabremos si fallamos o no, al tomar la decisión y analizar así el resultado después de actuar. El ser humano en todo acto de su vida elige. Y ese tomar decisiones pues tiene niveles de certeza e incertidumbre y de esto depende la seguridad del gerente en la toma de decisiones ya que su decisión involucra recursos importantes de las organizaciones, para ello deberá poseerse conocimiento de la situación a elegir para evitar malas decisiones en el hacer gerencial.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-B

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Hacer gerencial.

Informantes Clave		
Categoría		
Hacer Gerencial		
Subcategoría		
Cambios Estructurales		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
Por su parte, Roitter, Erbes y Kabbabe (2013), plantean que un proceso de cambio estructural debería estar caracterizado por la generación de encadenamientos productivos desde los sectores que son portadores de progreso técnico hacia el resto de la economía; y por la difusión de los beneficios del crecimiento económicos hacia distintos sectores sociales.	<i>Yo creo que lo he venido haciendo bien. No ha sido fácil considerando que se trabaja en una zona rural y que, como bien debes conocer, no tenemos recursos económicos para hacer todo lo que queremos con respecto a mejoras en la institución. Acá lo bueno es que la gente no falta por transporte porque todos vivimos cerca, la ausencia puede ser porque se le presentó algún percance personal, siempre trato de hacer lo mejor posible.</i>	Los cambios estructurales son necesarios, no es mala idea salir de nuestra zona de confort y aprender a hacer de todo. Por eso, en este caso en particular, los cambios estructurales se refieren a la realización de tareas que no te corresponden directamente, pero que, si las realizas, te hacen ser más integral. Además, te permite ser parte del crecimiento de la organización tal y como hace referencia el autor.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-C

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Inteligencia emocional.

Informantes Clave		
Categoría		
Inteligencia Emocional		
Subcategoría		
Empatía		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
<p>Esta facultad de la inteligencia emocional nos permite establecer relaciones interpersonales eficaces porque al desarrollarla podemos percibir la experiencia subjetiva de la otra persona. Expone Goleman (1996) que esto presupone que estamos en capacidad de percibir las emociones de los demás, comprender sus sentimientos, necesidades e intereses y poder interpretar su comunicación corporal, gestual y verbal en lo que a tono, ritmo y volumen de la voz se refiere, para entrar en sintonía emocional con ellos y responder con afinidad.</p> <p>Para ello, es necesario ponerse en sintonía con los sentimientos propios, es decir, estar consciente de cualquier cambio en nuestro cuerpo o</p>	<p><i>“debo entender al otro en su realidad”</i></p> <p><i>ver cómo se puede resolver algo sin necesidad de maltratar al otro</i></p> <p><i>Este líder debe ser empático</i></p> <p><i>Es bueno conversar con la gente que trabaja contigo, porque ellos también tienen ideas, a lo mejor alguna de ellas va a ayudar a solucionar. Pero cuento con el apoyo de los demás directores y apenas sucede algo que veo que no puedo controlar, llamo y pido ayuda, pido consejos.</i></p>	<p>En este sentido, y tal como lo refleja el autor y las voces de los informantes clave, la empatía busca entender las necesidades, sentimientos y problemas del otro, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales. En otro sentido, tener sentido de otredad, puesto que permite desarrollar la capacidad de vivenciar la manera en que siente la otra persona, lo que facilita la comprensión del porqué de su comportamiento y le faculta para mantener un diálogo con el otro con un estilo de interacción positivo para ambos, respetando lo que piensa y siente cada uno y buscando acuerdos de mutuo beneficio. Si sabemos cómo enfrentar la situación sin</p>

comportamiento, identificar con precisión lo que estamos sintiendo y tener autodominio, para luego utilizar nuestra sensibilidad hacia nuestro interlocutor al manifestar nuestros sentimientos o verdaderas intenciones. De allí, que la sensibilidad sea otro de los principios fundamentales para una comunicación eficaz.		menoscabar al otro estaremos logrando el bienestar para ambos, así como para el espacio de trabajo. Se puede constatar que la empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo, entre más nos conozcamos y aprendamos a identificar nuestras emociones, más habilidades adquirimos para la interpretación de los sentimientos y emociones de otros.
---	--	--

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-C

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Inteligencia emocional.

Informantes Clave		
Categoría		
Inteligencia Emocional		
Subcategoría		
Control de las Emociones		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
En primera instancia, definamos las emociones y Goleman (1996) se refiere a ella como un sentimiento y sus pensamientos característicos a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias e impulsos a actuar. También expone el autor que el éxito de una persona no depende del intelecto o de estudios académicos, si no de su inteligencia emocional, que, según él, es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean haciendo hincapié que no nacemos con inteligencia emocional, sino que nosotros mismos la podemos crear, alimentar y	<i>Ciertamente, no tengo el control de todo, pero si trato de llevar a cabo todo de acuerdo a “debo entender al otro en su realidad”, (señala las comillas con los dedos) “debo respirar cuando no puedo más” Respirar, no queda de otra. Hay que saber controlarse y sentarse me siento a pensar cómo solucionar, qué puedo hacer, con quién puedo tratar el tema que podamos solucionar lo que haya pasado. No soy de tener arranques, soy una persona muy equilibrada. Al principio, me asustaba y hasta lloraba. Pero cuento con el apoyo de los demás directores y apenas sucede algo que veo que no puedo controlar, llamo y pido ayuda, pido consejos.</i>	El control de las emociones no es tarea fácil, lo que se debe hacer según lo que percibo tanto del soporte teórico como de las voces procedentes es que estas emociones jueguen a nuestro favor; la clave está en utilizarlas de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos, con el objetivo de obtener mejores resultados. Cuando nos tomamos el tiempo de analizar la información que estamos recibiendo y realizamos una retroalimentación adecuada, podemos entender los motivos por los cuales se produjo una situación determinada y podemos tomar los correctivos necesarios y adecuados para su manejo. Cuando logramos el autoconocimiento, somos

<p>fortalecer. Además, Goleman (ob. cit.) refuerza que gracias a la plasticidad de nuestro sistema nervioso podemos aprender, apropiarnos de ciertas habilidades emocionales que brinden en el plano personal un rendimiento más óptimo y mejores relaciones interpersonales, y por consecuencia, una mejor calidad de vida.</p>		<p>capaces de lograr el control de las emociones, pues tenemos conciencia de todo aquello que nos afecta, o nos causa malestar; así mismo lo que nos pone de buen humor, y podemos manejar todo a nuestro favor. Logramos tener el control sobre los momentos negativos y, por lo tanto, sobre nuestras reacciones ante dichas emociones.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-C

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Inteligencia emocional.

Informantes Clave		
Categoría		
Inteligencia Emocional		
Subcategoría		
Relaciones Interpersonales		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
<p>Goleman (1996) hace alusión a las relaciones interpersonales y narra que más allá del vivir en grupo sea una ventaja evolutiva, el hombre como individuo necesita desde el principio de las relaciones interpersonales. La mayoría de las alegrías y de las penas de los humanos provienen de sus relaciones interpersonales. Aún desde un punto de vista negativo, en que las relaciones no sean más que fuente de malestar y sufrimiento. La necesidad de relacionarse se ha demostrado como una de las necesidades básicas del hombre y las relaciones una vía importante de recobrar el bienestar. Por lo tanto, vivir en grupo y relacionarse con los semejantes no es solo ventajoso, sino que es necesario.</p>	<p><i>los demás no tienen la culpa de lo que me pueda estar pasando.</i> <i>se ha perdido la humanidad y uno debe saber que los demás también son persona y que les lastima si usted no se sabe controlar.</i> <i>Siempre hay alguien con una palabra precisa, una idea que jamás pensaste que resultaría.</i></p>	<p>Desde las voces procedentes logro discernir que el ser humano es un ser comunicativo nato. Esa necesidad de socializar lo lleva desde el ser; y es que el proceso de las relaciones interpersonales es algo que está desde la gestación cuando la madre le comunica al hijo que fue engendrado en amor. Ese proceso de socialización que se inicia allí, describe una condición ineludible del ser humano conectado con los demás. Especialmente, cuando estamos rodeados de agentes socializadores: familia, escuela, iglesia, medios de comunicación social, grupos de iguales, asociaciones civiles, grupos culturales. Siempre el ser humano está aunado a actividades humanas interpersonales; y si de hablar de organización</p>

		<p>se trata, pues contar con un talento humano capaz de comunicar a través de su hacer gerencial los objetivos de nuestras organizaciones ya nos hace ganadores. Por ende, las relaciones interpersonales son un factor primordial en la condición humana y en proceso de desarrollo de nuestras organizaciones educativas.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-C

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Inteligencia emocional.

Informantes Clave		
Categoría		
Inteligencia Emocional		
Subcategoría		
Habilidades Sociales		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
<p>Dongil y Cano (2014) mencionan que las habilidades sociales se pueden definir como un conjunto de capacidades y destrezas interpersonales que nos permiten relacionarnos con otras personas de forma adecuada, siendo capaces de expresar nuestros sentimientos, opiniones, deseos o necesidades en diferentes contextos o situaciones, sin experimentar tensión, ansiedad u otras emociones negativas. Para Spangher y Moya (1999), la sociedad es una realidad dual: por una parte, están los individuos y por otra están los intereses. En palabras de los autores (ob. cit.) por una parte están los individuos en su existencia inmediatamente perceptible, los que llevan a cabo los</p>	<p><i>Siempre es importante poder manejarme con todos de la mejor manera,</i> <i>Como directivo no siempre tienes la razón, es importante que exista alguien que te lo haga saber y que eso no te enoje, sino que se construya, que te aporte, que te alimente.</i> <i>Es una gran ventaja poder contar con profesores que no son egoístas, personas que no les importa darte las mejores de las ideas con tal de verte crecer y esa ha sido una ventaja para mí, en todos los sentidos.</i></p>	<p>En el contexto gerencial hacernos de las habilidades sociales es muy frecuente ya que enfatiza el hacer gerencial además de proporcionar mayor calidad al trabajo realizado, con eficacia y satisfacción. Ya que como lo definen los autores se trata de respuestas verbales y no verbales, parcialmente independientes y situacionalmente específicas, a través de las cuales como individuos expresamos en un contexto interpersonal nuestras necesidades, preferencias y que como líderes trae como consecuencia el autoreforzamiento y maximiza la probabilidad de conseguir refuerzo externo para el logro de los objetivos propuestos. Conjuntamente, se deben considerar la cultura y las variables sociales para el</p>

<p>procesos de asociación, quienes se encuentran unidos por tales procesos dentro de una unidad mayor que uno llama 'sociedad'; por otra parte, se encuentran los intereses que, habitando en los individuos, motivan tal unión: intereses económicos o ideales, bélicos o eróticos, religiosos o caritativos. Para satisfacer tales impulsos y para alcanzar tales propósitos, resultan las innumerables formas de la vida social: todos los con-un-otro, para -un - otro, en – un - otro, contra – un - otro y por – un - otro.</p>		<p>desarrollo óptimo de las habilidades sociales. En este sentido, puedo afirmar que las habilidades sociales son necesarias para un mejor funcionamiento interpersonal que optimizará el escuchar, el conversar, el negociar, el cooperar, el solucionar conflictos y en la resolución de todo tipo de vicisitudes que puedan presentarse en el entorno laboral. Por ello, las habilidades sociales forman parte esencial de este entramado ya que permite el conocerse y desenvolverse en el mundo de la gerencia educativa.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-C

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Inteligencia emocional.

Informantes Clave		
Categoría		
Inteligencia Emocional		
Subcategoría		
Automotivación		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
Maella (2015) expone que la motivación es la disposición personal para realizar una acción o conseguir una meta. Esta disposición puede ser positiva o negativa, es decir, podemos estar motivados o desmotivados. Expone igualmente, que las personas motivadas son más eficaces y se sienten satisfechas con sus vidas. Más adelante especifica (ob. cit.) que la automotivación consiste en la capacidad que un individuo tiene de motivarse a sí mismo, con independencia de los elementos externos que lo rodeen. Este factor es básico en la motivación y tiene la ventaja de que, a diferencia de los elementos externos su gestión le corresponde solo al propio individuo, que es su dueño y señor.	<i>además, sé que puedo lograrlo, hasta ahora me ha funcionado. No todo el tiempo fue así, pero lo vas aprendiendo porque los demás no tienen la culpa de las situaciones, ni las personales, ni las laborales. personas que no les importa darte las mejores de las ideas con tal de verte crecer y esa ha sido una ventaja para mí, en todos los sentidos.</i>	Al considerar la postura teórica y rememorar las voces de los informantes clave comprendo la necesidad de la organización de fomentar en su equipo de trabajo la automotivación; considero que es responsabilidad más del ente que de la persona en sí. Es decir, las organizaciones pueden ayudar a la motivación de sus trabajadores gestionando los elementos externos que en sus manos estén. Las organizaciones que fomenten motivación en sus trabajadores obtendrán personas eficaces, que rindan más, y a su vez, se convierten en organizaciones más humanas que a su vez retendrá a su equipo de trabajo y querrá que muchas personas laboren en esa organización. La automotivación es esencial en escenarios inciertos como se percibe en las voces procedentes. Es un elemento clave que aportará mejores soluciones al respecto.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-C

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Inteligencia emocional.

Informantes Clave		
Categoría		
Inteligencia Emocional		
Subcategoría		
Autoconciencia		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
En estas líneas vuelve a aparecer Goleman (1996) que exclama en sus relatos que el ser conscientes de nuestras emociones y sentimientos y el autoevaluar la naturaleza de las mismas es la base para comprender quiénes somos y por qué actuamos de la forma en que lo hacemos.	<p><i>Si sucede algún percance trato de no pagarlo con los demás sino de conversarlo con alguien a ver cómo puedo solucionarlo, eso ayuda, yo nada más no me las sé todas, siempre hay alguien que puede ayudar. Es así.</i></p> <p><i>porque se ha perdido la humanidad y uno debe saber que los demás también son persona</i></p> <p><i>Normalmente, me siento a pensar cómo solucionar, qué puedo hacer, con quién puedo tratar el tema que podamos solucionar lo que haya pasado.</i></p> <p><i>A nosotros nos ayuda mucho el no estar en la ciudad. Parece mentira que alejados de la ciudad estemos muchísimo mejor. Además, hay algo positivo, aquí nos conocemos todos.</i></p> <p><i>Gracias por haberme enseñado algo nuevo, mentira no era cuando papáito decía que uno nunca se acostaba sin aprender algo nuevo para la vida. Gracias.</i></p>	<p>Acá es relevante dar a conocer que lo que sentimos se convierte para nosotros en una fuente de información interna que guarda relación con las necesidades y deseos en un contexto determinado.</p> <p>Recordemos que las emociones es accionar y, por tanto, movilizan e informan. La autoconciencia lo que nos permite hacer es decirnos que debemos utilizar lo que sabemos para manejar bien las situaciones en el contexto determinado y que la reacción que vayamos a dar sea la más óptima para la organización que representamos.</p>

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-D

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Metagerencia.

Informantes Clave		
Categoría		
Metagerencia		
Subcategoría		
Alteridad		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
<p>Levinas (2019) atribuye a la alteridad una esencia que consiste precisamente en ser exterioridad absoluta de lo Otro con respecto al Mismo, y que motiva que lo Otro se nos presente siempre como inagotable e inabarcable en su totalidad. Desde el plano personal, se asume que la alteridad forma parte de la propia identidad, en tanto que aquello que nos particulariza y describe como individuos, lo que denominamos personalidad o carácter, es precisamente una suma de acontecimientos heterogéneos, una síntesis de todos los momentos vividos y experimentados de forma concreta, única e intransferible. Desde el plano ético, capto al otro como alteridad que no poseo ni puedo poseer, y esto me induce a respetar al otro en su</p>	<p><i>Aprendí con la pandemia a escuchar, a ponerme en el zapato del otro, La ventaja principal es esa, que soy de aquí, somos de aquí y amamos lo que hemos visto crecer. Son niños que al salir de acá trabajan con sus papás en las siembras, con animales, son niños que ya tienen una vida laboral. No es fácil lidiar con gente que es distinta a ti, pero cuando tratas con respeto a la gente, ellos lo sienten. Amar, enseñarlos a hacer, enseñarlos a respetar, enseñarlos a trabajar, escucharlos, entenderlos que debemos comprender lo que al otro le sucede A mí me gusta amar lo que hago, me llena conocer a mi equipo, saber sus necesidades, la de los niños, Ser directivo no es tarea fácil pero tampoco es una tarea imposible cuando eres capaz de reconocer a los tuyos como iguales,</i></p>	<p>Unos pudieran referirse en esta oportunidad al papel que debe jugar la institución educativa y el directivo al sentido de otredad como elemento significativo de una gerencia encaminada al siglo XXII. La alteridad viene de la mano con ese sentido de otredad, con esa empatía por reconocer en el otro lo que es y lo que aporta para la construcción del hombre hecho en sociedad y de la sociedad per se. Las voces de los informantes clave han mostrado vestigios de alteridad en sus alocuciones cuando mencionan, por ejemplo, que deben existir comprensión, amor y entendimiento. Además, la Agenda 2030 aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas invita a la participación de todo para lograr el compromiso de la construcción social de la educación y allí se compromete la alteridad al pensar y aceptar al otro diferente a mí, pero semejante. La igual de condiciones y oportunidades sólo es posible cuando la universidad reconoce la</p>

<p>diferencia y especificidad. La ética aflora, pues, de la confrontación directa con el rostro del otro y la actitud receptiva frente a la interpelación directa que ese rostro me lanza. En el plano ético confluyen todos los demás, ya que, a través de la toma de conciencia de la alteridad del otro, y de mi propia alteridad constitutiva, comienza un nuevo proyecto de relación interpersonal basado en el diálogo, el respeto, la tolerancia, y la aceptación de la diferencia –y no solo de la semejanza–.</p>		<p>alteridad como parte de su desarrollo.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-D

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Metagerencia.

Informantes Clave		
Categoría		
Metagerencia		
Subcategoría		
Liderazgo Transformacional		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
Según Daft (2016) "el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos". Dichos cambios son primordialmente "cambios en el statu quo" (Lussier y Achua 2005: 356) ya que el líder es capaz de unir las problemáticas individuales de sus seguidores con la problemática organizacional, y así tener objetivos claros hacia dónde dirigirse.	<i>Aunque muchos digan que la educación ha perdido valor, nosotros seguimos apostando a una educación de calidad y es lo que se le exige a quienes ejercen su trabajo como docentes, estén titulados o no, la calidad, por ejemplo, en esta institución es necesaria.</i> <i>Y con el personal, también hacemos, más allá de las diferencias, que se sienta en un lugar al que le guste venir. Claro que el mundo puede cambiar si estamos dispuestos a cambiarlo.</i> <i>Aprendo en el día a día, no nos sentimos superiores, aquí cada uno entiende que es necesario para funcionar</i> <i>es rescatar valores porque los niños quieren gritar a sus maestros, el trabajo que estamos haciendo va más allá del respeto, de saber comunicarnos, de brindar un espacio distinto,</i> <i>que el personal de servicio puede aportar tanto como aquel que tenga un doctorado porque acá no somos títulos universitarios sino un equipo que ama la institución y lo que hace para mantenerla de pie.</i>	El rol que desempeña el líder transformacional es el de ser un agente de cambio que promueva en sus seguidores una forma diferente de ver su trabajo, al inducirlos a la ejecución de tareas, no en función de una recompensa o un intercambio, sino en función de su realización como persona y empleado dentro la organización.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-D

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Metagerencia.

Informantes Clave		
Categoría		
Metagerencia		
Subcategoría		
Gerencia Transformadora		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
<p>Un sistema organizacional aboga una perspectiva administrativa, económica y humana por cuanto respectivamente alude a las decisiones, el uso y rendimiento de los recursos y el apoyo que se requiere de las personas; de esta forma emergen de la actividad científica proyectos y estudios encaminados a determinar la dinámica por la cual se generan diferentes modelos de gestión, adaptables según la estructura de la organización y los componentes desde su tecnoestructura (Mintzberg, 2009). Carlson & Wilmot (2016) y Porter (2019) expresan que la innovación y diferenciación en los modelos de gerencia, son entendidos como el proceso consciente de transformación de</p>	<p><i>ellos hacen lo mismo, se esfuerzan por llegar y dan todo por el todo, quiere decir que uno lo está haciendo bien.</i></p> <p><i>Entonces, lo que hacemos es transformar el espacio en una escuela óptima para recibirlos con amor.</i></p> <p><i>Uno debe aprender a amar más al prójimo porque de allí usted puede sacar mucho. Ayuda a los demás, les hace entender que vale la pena seguir trabajando que debemos ser personas antes de ser jefes que ellos vean cómo trabajamos y que eso que ven lo copien y lo repitan en sus casas, en la comunidad, en su vida. Ese es el reto.</i></p> <p><i>ver cómo puede mejorar su situación, no sólo en la institución sino también en su hogar. Claro, no arreglarle la vida a todo el mundo, pero sí que sepan que existe apoyo moral desde la institución.</i></p>	<p>En este andar del siglo XXI los modelos de gestión deben estar cimentados en reflejar el accionar de un líder resonante, con sentido de pertenencia en la organización. Debe entender que las responsabilidades que tiene como garante del proceso gerencial de la organización educativa que dirige debe estar enfocada en el replanteamiento continuo, pero también en la escucha continua de quienes conforman la organización. Este modelo de gestión va de la mano con la innovación, un gerente transformador sabe que la innovación es su bandera. Y debe estar alineado a los principios de sostenibilidad, corresponsabilidad, además garante de las metas establecidas en el ODS4 de la Agenda 2030 así como reconocer cuál es la educación que quieren brindar, la institución que quieren ser y los valores fundamentados en el liderazgo resonante donde</p>

ideas para la creación de valor y, inicia en la concepción común de los individuos encargados de la dirección estratégica de la empresa u organización interesada en mantener e incrementar su participación en un mercado específico.		ser permita ser parte del progreso de su país.
--	--	--

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-D

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Metagerencia.

Informantes Clave		
Categoría		
Metagerencia		
Subcategoría		
Co-progreso		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
El Co-progreso viene de la mano del cambio que es calificado por Garbanzo (2019) como: Cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización. El personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio. Los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas. En lo externo, suele suceder como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos (p. 23).	<i>y apostar a un país de progreso</i> <i>Digo prepararme, porque uno debe apostar al seguir adelante más allá de lo que uno cree que puede.</i> <i>y es allí donde encuentras la respuesta de todo.</i> <i>en pro de sacar adelante una organización</i>	La institución educativa como organización en constante movimiento, producto de su propio sistema y funciones, donde se centran sus objetivos, los docentes deben precisar el momento oportuno donde es requerido el cambio como co-progreso para reconducir los procesos o trazar nuevos objetivos, que han de generar nuevos métodos y estrategias para su consecución, todo en función de asumir las circunstancias que se puedan presentar tanto positivas como negativas, en lo interno o lo externo, como parte de la dinámica social.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-D

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Metagerencia.

Informantes Clave		
Categoría		
Metagerencia		
Subcategoría		
Visión Transcompleja		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
La transcomplejidad es entendida como una visión de mundo o episteme, que emerge para dar múltiples posibilidades de reentender y resignificar la realidad o como bien lo señala Schavino (2012): "Desde ella se propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistémica y multivariada, donde lo cuantitativo, lo cualitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica que configura una matriz epistémica multidimensional".	<p><i>Yo creo que difícil en cuanto al tiempo que nos ha tocado vivir. Una crisis económica nada fácil</i></p> <p><i>Es una situación que nos ha permitido crecer</i></p> <p><i>Pues debería, (risas), pero no, la supervisión de la zona educativa es muy light, o sea, sí vienen, pero se concentran más en hacer trabajos políticos que en hacer el trabajo real de las supervisiones de la zona, sí me entiendes.</i></p> <p><i>Debería, pero no. Para acá muy poco viene esa gente. Yo no los veo desde que me dieron el papel de la zona educativa, sé que andan en Bobare, pero hasta allí y eso que viven por aquí cerca.</i></p> <p><i>Pues se aprende poco a poco, con los golpes (risas) porque es como ser mamá, nadie te enseña, lo vas aprendiendo día a día. Al principio, quería imponer porque es la directriz de la zona, hacer cumplir, Para proyectar la institución en la parroquia debo enfocar mi trabajo bajo una visión más humanista, no es fácil cuando la práctica educativa se hace en tiempos tan complejos</i></p>	La clara definición del autor y que tanto ha costado entender sobre la teoría de la complejidad es que podemos entender lo humano en asociación y en oposición con la naturaleza. En resumen, la visión transcompleja lleva a entender la necesidad de ver más allá de lo que está puesto sobre el las necesidades evidentes. Y aunque cada ser es un mundo, cada mundo puede ser estudiado, desarrollado y comprendido. La tarea del líder resonante es permanecer alerta para reconocer los signos que lo ayuden a un mejor desarrollo de sus funciones.

	<p><i>como estos, y va más allá de un aspecto económico, Sí, pero para acá vienen sólo cuando existe alguna actividad especial, del resto estamos separados del mundo, pero nosotros no le paramos, lo hacemos bien y punto.</i></p> <p><i>La gente va a aplaudir lo que hagas bien, pero puede dañar tu reputación si haces algo malo, depende de quién eres lo que te hará sobresalir en tu trabajo.</i></p> <p><i>¡Ah! Es algo así como personas que logran coincidir con lo que quieren, es lo que yo creo. Me da pena opinar de algo que no conozco, pero por lo que me dices, lo relaciono con resonancia y disonancia.</i></p> <p><i>¡Ah malaya! Yo hubiese querido que existiese, por lo menos, para que dieran la mano y arriar esto juntos, pero no. Debería existir, uno se imagina, pero no es así.</i></p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-D

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Metagerencia.

Informantes Clave		
Categoría		
Metagerencia		
Subcategoría		
Sinérgica en las Habilidades Sociales		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
<p>La sinérgica es una ciencia dedicada al estudio experimental de ciertos sistemas que atraviesan un proceso de transformación (Fuller, 2016). Esta disciplina hace un especial énfasis en cómo se comportan los elementos, en su totalidad. Una constante en Fuller fue trabajar para entender la posición de la humanidad en el mundo en relación con la naturaleza y el universo como parte activa de los mismos, partiendo de la idea de que no se puede abordar el todo sin tener en cuenta cada una de sus partes y sus interacciones. Dongil y Cano (2014) mencionan que las habilidades sociales se pueden definir como un conjunto de capacidades y destrezas interpersonales que nos permiten relacionarnos</p>	<p><i>luego una Pandemia que nos alejó del hecho educativo y finalmente, una reincorporación forzada donde los niños que recibimos duraron dos años sin saber lo que era un aula de clases.</i></p> <p><i>y eso es lo que vale, por lo que, no me creo superior, sino que, al igual que todos doy lo mejor de mí.</i></p> <p><i>pero puede lograrse y más en estos tiempos.</i></p> <p><i>y eso va a hacer que tu gente, la que trabaja contigo se sienta cómoda con su jefe, pero a su vez, se sienta feliz de pertenecer y eso marca la diferencia.</i></p>	<p>En el contexto gerencial hacernos de las habilidades sociales es muy frecuente ya que enfatiza el hacer gerencial además de proporcionar mayor calidad al trabajo realizado, con eficacia y satisfacción. Ya que como lo definen los autores se trata de respuestas verbales y no verbales, parcialmente independientes y situacionalmente específicas, a través de las cuales como individuos expresamos en un contexto interpersonal nuestras necesidades, preferencias y que como gerentes trae como consecuencia el autoreforzamiento y maximiza la probabilidad de conseguir refuerzo externo para el logro de los objetivos propuestos. Conjuntamente, se deben considerar la cultura y las variables sociales para el desarrollo óptimo de las habilidades sociales. En este sentido, puedo afirmar que las habilidades sociales son necesarias para un mejor funcionamiento interpersonal que optimizará el escuchar, el conversar, el negociar, el cooperar, el solucionar conflictos y en la resolución de</p>

con otras personas de forma adecuada.		todo tipo de vicisitudes que puedan presentarse en el entorno laboral. Por ello, las habilidades sociales forman parte esencial de este entramado ya que permite el conocerse y desenvolverse en el mundo de la gerencia educativa.
---------------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Tabla 3-D

Presentación Integrada del Contenido de las Categorías y Subcategorías Emergentes en la Información Obtenida por los Informantes Clave. Categoría Orientadora: Metagerencia.

Informantes Clave		
Categoría		
Metagerencia		
Subcategoría		
Gerencia Transensible		
Autor Referencial	Voces Procedentes	Actitud Hermenéutica del Investigador
Villegas (2018) describe la gerencia como el proceso de seleccionar políticas de estrategias de acción administrativa, que permitan maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales, incluye todas las actividades orientadas a la definición de los objetivos organizacionales, la identificación de los recursos gerenciales y la formulación y desarrollo de planes para todas las áreas funcionales. Según el DRAE (2023) la forma simplificada del prefijo trans-, significa, básicamente, 'detrás de, al otro lado de' o 'a través de'.	<i>No es fácil, te digo. Aquí hay profesores que no viven en la parroquia y otros que viven en caseríos alejados, pero ellos ven lo que uno ama a la institución y parece mentira, pero eso se pega, Uno realmente hace el trabajo que crees mejor debes hacer porque amas no nada más la comunidad sino a la parroquia. Uno no está educado para esto, por ejemplo, yo no, porque yo no tengo maestría en gerencia, ni estudios en gerencia, pero uno lo hace de forma natural y actúa como es uno</i> <i>No es fácil porque somos todos distintos y que, aunque no ganemos lo que debamos, este trabajo se hace por amor a nuestros niños y a nuestro país. y eso va a hacer que tu gente, la que trabaja contigo se sienta cómoda con su jefe, pero a su vez, se sienta feliz de pertenecer y eso marca la diferencia.</i> <i>Además, muchos papás también fueron formados aquí, somos una familia.</i>	La sensibilidad permite comprender la otredad, los sentimientos y los pensamientos, e interpretar la conducta de los sujetos del entorno como componentes de la sociedad. La gerencia trans sensible (transensible) es un modelo gerencial que permite fortalecer las acciones virtuosas y sensibles en cooperación social. Desde este modelo, se concibe al ser como sujeto que realiza mejores interacciones con otros si ha aprendido a desarrollar habilidades para desarrollar el conocimiento. La gerencia transensible no es individualista, es pragmática y humanista en tanto desarrolla la estructura social democrática en la interacción social del individuo. Este desarrollo sociocultural en las áreas humanísticas y pragmáticas permite el incremento de la sensibilidad como andamiaje de otros enfoques de convivencia.

Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

Esencialmente, es esta demanda de cientificidad expuesta en los cuadros anteriores lo que, desde Heidegger (2016), ha problematizado la hermenéutica cuando se triangula el soporte teórico de un autor, la voz procedente de los informantes clave y la actitud hermenéutica del investigador. Y lo ha hecho en nombre de una ontología, no de una epistemología superior; una ontología que sustituye el concepto de espíritu (geist), de resonancias hegelianas, por el de Dasein, para designar el tipo de existencia definido como lugar de la pregunta del ser. Desde entonces, de lo que se trata es de ahondar en la universidad epistemológica misma para mostrar sus condiciones ontológicas develadas a través de las voces procedentes.

Aquí toma relevo Gadamer (2017), el carácter finito de la comprensión es el tema ontológico que lo conecta a Heidegger (2016) pero en este sentido cobra importancia la confrontación entre la experiencia hermenéutica del investigador y la cercanía y espontaneidad de las voces procedentes de los informantes clave, al que se considera la presuposición de un proceso de perspectiva fenomenológica. El trabajo de la actitud hermenéutica del investigador fortalece la perspectiva fenomenológica a través de una construcción teórica de este proceso investigativo y que permite percibir las capacidades escriturales que se llevará a cabo en la profundización del liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, y que a continuación expongo con más especificidad.

Ahora bien, en este proceso de construcción y como parte del método fenomenológico hermenéutico debo configurar un tejido teórico complejo de la visión del liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, representada en la Figura 1, donde pude entrelazar las cuatro categorías (liderazgo resonante, hacer gerencial, inteligencia emocional y metagerencia) con las subcategorías que emergieron de la investigación.

Figura 1.

Subcategorías que emergen de las voces procedentes en relación a las categorías liderazgo resonante, hacer gerencial, inteligencia emocional y metagerencia.



Fuente: Elaboración de la Autora (2024).

MOMENTO V

CAVILACIÓN DE LA PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA

Lo esencial es invisible a los ojos.

Antoine de Saint-Exupéry

Perspectiva Fenomenológica del Liderazgo Resonante en el Hacer Gerencial en las Organizaciones Educativas

El liderazgo resonante en el hacer gerencial es un reflejo del actuar cotidiano, es el reflejo de lo que son, de lo que transmiten a través del supervisar, controlar, planificar, gestionar, con la finalidad de ejercer el proceso gerencial con miras al fortalecimiento y crecimiento de las organizaciones educativas. Ésta se refleja como el conjunto de dimensiones estructuradas y operacionalizadas (objetivos, contenidos, metodologías, evaluación) para la eficiencia del hacer gerencial. En este sentido, cabe mencionar que: “La situación reflexiva típica es aquella en la que el sujeto y el objeto son referencialmente idénticos; ello hace que la predicación sea semánticamente intransitiva a pesar de que posee en principio dos argumentos” (Diccionario de la Real Academia de la lengua Española RAE, 1984).

La reflexión o reflejo especular depende del punto de vista del investigador, de los informantes clave y del proceso intersubjetivo que se promueve en el contexto interactivo de las organizaciones educativas, es por ello, que la imagen reflejada muestra la otra parte de la realidad, creándose una realidad otra. Traslado a este momento, la función de los espejos o cristales como ejemplos de reflejos especulares

y que en palabras de Franco (2018) en su libro los dones del espejo: “los espejos son testigos mudos de una actuación, pero también son entes que realizan un proceso mimético a través del cual la devolución de la imagen no es su reflejo fiel sino la recreación de su modelo” (p. 95).

A modo de abstracción, percibo al liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas como un reflejo discreto, difuminado de su trabajo en equipo y está fundamentado en la interpretación intersubjetiva de los informantes de este contexto; cabe la posibilidad de que, al ser visto con otros lentes, en otros espejos, por otro sujeto cognoscente, el liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas pueda tener otra reflexión.

Dimensiones Filosóficas de la Perspectiva Fenomenológica

En la investigación para construir la perspectiva fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas, concibo a los directivos como mediadores del hacer gerencial. Obedece a una concepción de la práctica del líder desde las dimensiones ontológicas, epistemológicas, axiológicas, praxeológicas, que determinan una ruta de conocimiento con múltiples intereses y diversos escenarios.

Los propósitos, procesos y resultados del fenómeno educativo constituyen un sistema complejo en el que interviene un sinnúmero de factores, que además al interactuar generan interrelaciones complejas; por ello, al evaluar los procesos gerenciales se requiere contar con múltiples indicadores; uno de ellos puede ser la opinión de los profesores con respecto a la calidad de los servicios que reciben por parte de los directivos y los supervisores. En el hacer gerencial educativo se establece un binomio con dos actores centrales: los directivos y los profesores. La interacción que se genera entre ellos es parte crucial del proceso educativo. Una buena didáctica puede representar una diferencia en la calidad, un estilo de liderazgo puede marcar la diferencia y los resultados de la acción educativa en la búsqueda de contribuir al desarrollo social.

Dimensión Ontológica

La dimensión ontológica que para el anclaje de esta perspectiva fenomenológica la tracé en los fundamentos del liderazgo resonante y el hacer gerencial que ejercen los directivos de organizaciones educativas en cuatro de sus instituciones: Escuela Básica Nacional “Francisco de Miranda” ubicada en Bobare, Unidad Educativa Nacional Bolivariana “José Pascualino Colmenares” del Caserío Los Quemaos, Escuela Bolivariana “Potrero de Bucare” del Caserío Potrero de Bucare y la Escuela Nacional Bolivariana Ana Mujica de Barrio del Caserío Las Mulas; bajo el albedrío teórico conceptual del discernimiento a partir de una espectral visión de una realidad voluble y activo del liderazgo resonante en la construcción esencial producto del interarticular con los informantes clave y de mi cosmovisión sobre la realidad abordada como investigadora.

En este sentido, le di el valor particular que cada presignificación y significación posee en el liderazgo resonante, a la vez que sentí bienestar al entender hasta este momento que el ente de la investigación está cimentado en el relativismo y de la ontología intersubjetiva; Para que se me entienda mejor, y sin el mínimo ánimo de exhaustividad, esbozaré algunos rasgos característicos de esta verdad hija del error que Nietzsche (2003) traza: Es una verdad siempre relativa a un contexto, y un contexto —para que no queden dudas— que es a la vez, indistinguiblemente, empírico y lingüístico: no hay ya realidad pura por un lado y lenguaje por otro; lo que hay es un mundo humano en que a veces por momentos, y sin salirnos de la general indistinción, se pueden distinguir «realidad» y «lenguaje». Repito: es una verdad siempre relativa a un contexto humano, no es una verdad absoluta e incondicionada.

Asimismo, la dimensión ontológica me lleva hasta la intersubjetividad de Schutz (2016), pues desde esta perspectiva entiendo al ser con un universo único donde permite al ser acercarse al conocimiento del mundo social desde la perspectiva fenomenológica, el reconocimiento del mundo de la vida cotidiana como lugar de la intersubjetividad y del vínculo social. Se declaran firmemente como categorías indisociables, lo intersubjetivo y las relaciones sociales se expresan en la vida cotidiana, el que está provisto de múltiples sentidos atribuidos por los sujetos. Lo

relevante para este viaje investigativo es la posibilidad de identificar esos sentidos, los profundos significados que guían nuestra existencia.

Todos estos presupuestos teóricos me elevan alcanzando un escenario privilegiado en la experiencia intersubjetiva donde me vi acorralada entre la razón y la intersubjetividad destacando la bifurcación que representa; el trabajo intersubjetivo me llevó a deslindarme de la razón a la vez que me confirió la noción de poder entrever más allá de los ojos y del discurso los disímiles mundos que pudieron emerger a través de las voces de los informantes clave.

Por lo cual, me percaté claramente que los presupuestos filosóficos que hacen alusión a las verdades absolutas no estaban equivocados puesto que no hay una verdad única en el intercambio discursivo de los informantes clave y que a pesar de estar separados en comunidades un poco alejadas los directivos de las organizaciones educativas, existe una visión del ser como institución y del ser como parte fundamental de la organización. Cada línea discursiva presenta una realidad que describe la situación actual de las organizaciones educativas en la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, pero a la vez, expresan el ímpetu por seguir apostando al desarrollo del país; además del compromiso que poseen con la filosofía de gestión de cada institución dándole sentido al ser como institución y otorgándole significado intersubjetivo al liderazgo resonante en el hacer gerencial.

Asimismo, y por medio de mi proximidad al contexto estudiado logré apreciar una activa participación entre los directivos en sus diferentes instituciones educativas en la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, siendo protagonistas en la toma de decisiones y en la delineación y elaboración de proyectos y políticas de gestión para mantener en pie a la escuela, así como en la evaluación del desempeño de quienes hacen vida en la organización educativa; demostrando en su hacer gerencial las habilidades y destrezas que poseen como directivos líderes. De todos estos procesos me apropié en el momento de afrontar la dimensión ontológica con la que me dispongo a construir esta perspectiva fenomenológica.

La ontología relativa y la ontología intersubjetiva me consintieron vislumbrar que para sumergirme en las profundidades del liderazgo resonante en el hacer gerencial en las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, es

importante que se tomen en consideración todas las voces de quienes hacen vida en la organización educativa, aprehender cada visión prospectiva, entender las emociones de cada miembro de su institución ya que así se podrá entender al otro y lograr un compromiso vehemente que es lo que realmente necesita la educación venezolana. Concebir el ser desde las profundidades de la investigación y llevarlo a otro nivel más cónsono con la realidad, la creación de la imagen del ente como organización, de entender al ser para comprender su contexto y su realidad ontológica.

Dimensión Epistemológica

Esta dimensión epistemológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial la forjo a partir de una actitud hermenéutica, subjetiva y con una cosmovisión personal lo cual desde mi percepción como investigadora lo hago posible, a raíz de las relaciones intrínsecas que se dieron con los informantes clave profundizándome en su universo epistémico. La dialogicidad y el interarticular en cada uno de ellos no sólo se limitó en el encuentro de entrevista; tanto ellos como mi persona formamos parte de la comunidad educativa de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado y socializamos en diferentes espacios académicos lo que me facilitó adueñarme de una cosmovisión genuina acerca de la dimensión epistemológica en el hacer gerencial, para lo cual me dispongo a representar en estas líneas.

Lo anterior, me condujo a concebir y discernir que el sustento teórico del liderazgo resonante en el hacer gerencial ancla sus principios epistémicos a partir de la gestación del contexto educativo. En la investigación, presignifiqué y signifiqué las experiencias que le dan sentido a una contemplación novedosa del liderazgo resonante por parte de las voces de los informantes clave fundándose en los intercambios dialógicos.

Hilvanando mis ideas, declaro que estoy inmersa en la perspectiva fenomenológica del liderazgo resonante en el hacer gerencial, el cual se ancla en la percepción epistemológica de la construcción social de la realidad de Berger y Luckmann (2017) quienes manifiestan que la vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por los hombres y que para ellos tiene el significado subjetivo de un mundo coherente. Viéndose de esta manera, cabe tomar esta realidad como una

realidad dada; cabe destacar, que el mundo de la vida cotidiana no sólo se da por establecido como realidad por los miembros ordinarios de la sociedad en el comportamiento subjetivamente significativo de sus vidas. Es un mundo que se origina en sus pensamientos y acciones y que está sustentado como real por quienes hacen vida activa en la organización educativa.

Para esta perspectiva fenomenológica entiendo la realidad como una serie de fenómenos organizados alrededor de “aquí” y el “ahora”; este aquí y ahora es el foco de la atención que presto a la realidad en el contexto de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, es lo realísimun de mi conciencia, abarcando fenómenos que no están presentes aquí y ahora. Esos fenómenos son externos a los sujetos quienes no dominan su presencia en el mundo otorgándole sentido epistemológico a la investigación repercutiendo en la profundización intercedida en las líneas discursivas de los informantes clave.

Por consiguiente, nace acá una dimensión epistemológica a partir de los supuestos epistémicos que poseen los informantes clave en el contexto de la Escuela Básica Nacional “Francisco de Miranda” ubicada en Bobare, Unidad Educativa Nacional Bolivariana “José Pascualino Colmenares” del Caserío Los Quemaos, Escuela Bolivariana “Potrero de Bucare” del Caserío Potrero de Bucare y la Escuela Nacional Bolivariana Ana Mujica de Barrio del Caserío Las Mulas, lo que me lleva a reflexionar acerca de la correspondencia en sus discursos y concientizar al respecto en la resignificación del liderazgo resonante en el hacer gerencial esencialmente en la construcción social de la realidad identificada en los discursos de los informantes clave y a su vez dándole significado a sus disertaciones distinguí que la sinérgica en las habilidades sociales resignifican el concepto de gerencia en una organización que se ancla en las habilidades de la inteligencia emocional y el liderazgo resonante.

Dimensión Axiológica

Reflexiono acerca de los valores que atesoro en esta perspectiva fenomenológica, y me dispongo a reflexionar acerca del abordaje axiológico de esta investigación volcándose en los valores gerenciales y de liderazgo como un conector ineludible en aras de revalidar el liderazgo resonante en el hacer gerencial, dando

respuestas a las necesidades de quienes hacen vida en la organización educativa y para fortalecer los vínculos que tiene con la sociedad mundial de la cual forman parte y con la cual se comprometieron en formar a los hombres y mujeres del futuro.

En este sentido, Siliceo et al. (2019) mencionan que los valores son normas ideales de comportamiento bajo las cuales se desenvuelve un individuo e interacciona con su entorno. Los valores marcan la pauta de lo que se quiere y debe ser; por tanto, son la base de la cultura individual, grupal y organizacional, y se puede destacar que contribuyen a delinear la identidad o forma de ser del grupo, buscando el sentido de lo adecuado y aceptado.

Desde mi cosmovisión epistémica significo que el liderazgo resonante de estas organizaciones educativas, dado lo aportado desde las voces de los informantes clave se refuerza desde los valores esenciales de compromiso organizacional, valores éticos – sociales como: sustentabilidad, sostenibilidad, justicia social, empatía; valores ético – morales como: honestidad, educación con los demás, responsabilidad, lealtad, solidaridad, respeto por los derechos humanos, alteridad; valores de competencia: innovación, iniciativa, constancia, capacidad de trabajo en equipo; valores nacionales: compromiso con el país, apostar al desarrollo académico, sentido de pertenencia. Y alineados con la Agenda 2030 incorporan valores como: acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia, equidad, la acción en favor de la humanidad.

En este contexto, se ven incluidas las necesidades de correspondencia en cada una de las responsabilidades del liderazgo resonante de los directivos de la Escuela Básica Nacional “Francisco de Miranda” ubicada en Bobare, Unidad Educativa Nacional Bolivariana “José Pascualino Colmenares” del Caserío Los Quemaos, Escuela Bolivariana “Potrero de Bucare” del Caserío Potrero de Bucare y la Escuela Nacional Bolivariana Ana Mujica de Barrio del Caserío Las Mulas con su desempeño gerencial demostrando el compromiso y amor que tienen por su institución educativa; cualidades propicias para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la organización con un horizonte único y es el de velar por los valores anteriormente señalados.

Desde esta dimensión axiológica reflexiono y comprendo la imperante necesidad que tienen las instituciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe

Alvarado de entender el liderazgo resonante en el hacer gerencial a través de valores organizacionales como el compromiso organizacional, la formación continua y la toma de decisiones las cuales buscan cimentarse en las organizaciones educativas, por cuanto es necesario el fortalecimiento de los valores éticos – organizacionales para el éxito del alcance de los objetivos propuestos y las metas organizacionales.

Dimensión Praxeológica

Las personas tienen que ser capaces de adquirir conocimientos organizados para resolver problemas imprevistos (Dochy, Segers y Sluijsmans, 2019) y, no sólo eso, sino que además sean capaces de evaluar también el trabajo de sus compañeros. Esta habilidad les será muy útil en su futuro entorno profesional, sobre todo cuando desempeñen tareas en equipo (MacPherson, 2019). Por estas razones, uno de los principales propósitos directivos desde la praxeología es mostrar la posibilidad de reformar nuestras prácticas educativas y evaluativas desde la perspectiva del equipo de trabajo analizando qué aspectos mejoran su participación y los beneficios que va a suponer para su aprendizaje.

El reto para los directivos, líderes resonantes, está en conseguir que su equipo de trabajo vaya adquiriendo la habilidad de autorregularse de manera efectiva. Para conseguirlo necesita sentir como propios los objetivos y las metas institucionales. Esta nueva cultura de liderazgo también requiere cambiar el entorno, cuidar el ambiente del grupo y una serie de valores que faciliten la verbalización de las ideas y de las formas de trabajo, el intercambio de opiniones y puntos de vista, el respeto mutuo y la elaboración de propuestas consensuadas.

Cavilación Investigativa

En este momento del Trabajo de Grado de Maestría me siento inmersa en sentimientos; por una parte, la añoranza de internalizar que he finalizado la investigación, que me lo propuse y acá estoy fortalecida porque lo que se vive en este transitar investigativo se atesora en el alma y en los recuerdos; por otra, la satisfacción de ver culminado este proceso de estudios con esta producción investigativa y ver

materializado este paseo académico. Me cubre el bienestar de alcanzar el propósito que describe este proceso y es el de profundizar en un área determinada, y esta vez resignificando un fenómeno que se contextualizó en la Escuela Básica Nacional “Francisco de Miranda” ubicada en Bobare, Unidad Educativa Nacional Bolivariana “José Pascualino Colmenares” del Caserío Los Quemaos, Escuela Bolivariana “Potrero de Bucare” del Caserío Potrero de Bucare y la Escuela Nacional Bolivariana Ana Mujica de Barrio del Caserío Las Mulas, para lo cual creé propósitos concisos de los que me apropio para meditarlos en la transcendencia de lo logrado en esta investigación.

El primer propósito me conllevó a desafiar la responsabilidad de **Develar** a partir de la voz de los gerentes de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado el significado intersubjetivo que le otorgan al liderazgo resonante. Bajo esta misión, me acompañaron con la disposición sincera, los directivos de la Escuela Básica Nacional “Francisco de Miranda” ubicada en Bobare, Unidad Educativa Nacional Bolivariana “José Pascualino Colmenares” del Caserío Los Quemaos, Escuela Bolivariana “Potrero de Bucare” del Caserío Potrero de Bucare y la Escuela Nacional Bolivariana Ana Mujica de Barrio del Caserío Las Mulas, quienes con una condición llena de honestidad, naturalidad y espontaneidad me brindaron sus declaraciones acerca del liderazgo resonante en el hacer gerencial, lo que me llevó inmediatamente a considerar sus voces en pro del desarrollo de la investigación. Estos informantes clave conocen bien la realidad del contexto estudiado ya que consagran sus horas en el día a día a la incansable labor de dirigir estas organizaciones educativas y conocen el contexto en el cual se desenvuelven.

Respetando todo lo aportado en voces de los informantes clave y la esencia de cada una de las palabras expresadas en el compartir dialógico fui presignificando, significando y resignificando sus señales consiguiendo una singularidad en sus alocuciones por lo cual me dispuse a esgrimir para **Ensamblar** en una red categorial los elementos inherentes al liderazgo resonante en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado. A merced de esto, diseñé una serie de matrices que se dispusieron en cuadros a fin de sistematizar la información recabada.

En primer lugar, una matriz dispuesta en la tabla 1 donde dejaba reflejada las voces de los informantes clave, identificando las categorías y subcategorías que iban emergiendo en el proceso. Seguidamente, una matriz dispuesta en la tabla 2 donde especificaba las categorías con las subcategorías coincidentes o no coincidentes en las voces de los informantes clave, dándole importancia a todas. Por último, se dispuso la tabla 3 donde se reflejó al autor referencial, las voces de los informantes clave y mi actitud hermenéutica como investigadora.

Esas mismas voces y mi voz, no me bastaron ya que luego de ensamblar en una red categorial los elementos inherentes me vi en la obligatoria tarea de **Interpretar** los elementos significativos y cognoscitivos concernientes al liderazgo resonante que se derivan de la red categorial en el hacer gerencial de las organizaciones educativas de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado. Desde mi incorporación a la Maestría en Gerencia en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto tuve presente el anhelo de hacer algo en pro del desarrollo del liderazgo resonante; por ello, la necesidad de hacer una conexión entre las voces de los informantes clave inmersos en esta realidad, por lo cual me llevó a profundizar en el área de conocimiento.

Así, los informantes clave resignificaron que el **Liderazgo resonante se da bajo un clima emocional positivo donde el directivo debe manejar una sincronía con su equipo de trabajo basado en el optimismo y en el verdadero trabajo en equipo, todo ello dado a través de la motivación a fin de dar frente a las circunstancias que se presenten en la resolución de conflictos, siendo un elemento esencial la comunicación efectiva.**

Estas mismas voces dispusieron que el **Hacer gerencial** debe ir enmarcado en la realidad de la situación país, por tanto, el líder resonante en su hacer debe valerse de la **gestión estratégica** para elaborar planes de acción que le permitan una **eficacia gerencial** demostrado a través del **compromiso organizacional** que su trabajo va enmarcado en el **alcance de los objetivos** propuestos como meta fundamental en la organización. Este avanzar en el hacer gerencial es tan importante en la labor del líder resonante ya que la **toma de decisiones** lo hará desarrollar estrategias que se ocupen del desarrollo de la organización apostando siempre al progreso y a los **cambios**

estructurales que permitan constituir una organización digna de quienes hacen vida en ella.

De esta manera, encontramos a la **Inteligencia emocional**, visto como una necesidad ineludible en la Venezuela actual. Y para ello apropiarse de habilidades tales como: **empatía**, para poder comprender al otro, poder asumir una postura entendiendo al semejante a través del **control de las emociones**. Como parte fundamental del proceso de socialización en el hacer gerencial debe valerse de las **relaciones interpersonales** para lograr mantener la imagen corporativa, recordando que las **habilidades sociales** forman parte de este hacer. Su trabajo gerencial debe verse direccionado a la **automotivación** para motivar también a su equipo de trabajo logrando interiorizar en un espacio personal la **autoconciencia** como factor de reflexión ético laboral.

Finalmente, sugerir una gestión gerencial enmarcada en la **Metagerencia** concibiéndola desde la **alteridad** y a través del accionar del **liderazgo transformacional** para generar en la organización una **gerencia transformadora** en el equipo de trabajo, que se enfoque en pro del **co-progreso** de la parroquia, pudiendo tener una **visión transcompleja** de la sociedad; como equipo de trabajo entendiendo la **sinérgica en las habilidades sociales** a fin de transformar el liderazgo resonante y lograr una **gerencia transensible** capaz de trascender en el hacer gerencial.

A manera de cierre, y aunque no doy por culminada esta investigación, puedo decir que los tiempos cambian, los contextos pudieran ser diferentes, las personas se transforman bajo una preparación que los hace ser más inteligentes, llenos de comprensión y hasta cambian sus comportamientos y su forma de ver la realidad; la opinión de Heráclito, que “todas las cosas fluyen y nada permanece”, supone que todas las cosas están en movimiento y que nada reposa; es una analogía con la corriente de un río, y dice que “no se puede descender en las mismas aguas dos veces”. Ante las interpretaciones de este filósofo, la inconsistencia de ser libera nuevas visiones, nuevas perspectivas de conocimiento y, por ende, nuevas teorías, nuevas conceptualizaciones, al igual que en esta investigación que de seguro, generará nuevas líneas en nuevos escenarios.

REFERENCIAS

- Abarca, N. (2004). *La nueva organización necesita del Liderazgo femenino*. Editorial Nomos. Colombia.
- Atkinson, J. y Birch, D. (2021). *Introduction to motivation* (2a. ed.). Nueva York: Van Nostrand.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. New York: Free Press.
- Bergen, P. y Luckman, T. (2017). *La construcción social de la realidad*. Garden city, New York: Anchor.
- Bertamoni, J. (2006). *Liderazgo e inteligencia emocional. El liderazgo en los procesos de cambio*. Fundación compromiso. Argentina.
- Betancourt, J. (2017). *Gestión estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma*. Narcea: Madrid.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales*. Bogotá: Norma.
- Bounds, G. y Woods, J. (2002). *Supervisión. International*. México: Thomson Editores.
- Burke, E. (2001). *Indagación filosófica sobre el origen de nuestras ideas acerca de lo sublime y de lo bello*. Madrid: Tecnos.
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Nueva York: Harper y Row.
- Cardona, P. (2003). *Desarrollo y evaluación de competencias gerenciales*. Barcelona: Universidad de Navarra.
- Carlson, C. y Wilmot, W. (2016). *Innovación: las cinco disciplinas para crear lo que los clientes quieren*. New York, USA: Crown Business.
- Casagrande, R. (2003). *Valores organizacionales: Un análisis en el contexto educativo*. Argentina: IIPE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires.
- Cisterna, F. (2005). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. Chillán: Universidad del Bío-Bío.
- Coasaca, Z. (2018). *Impacto del liderazgo resonante en el desempeño laboral de los niveles de profesionales en una empresa industrial de fabricación de productos no metálicos PUNO 2018*. Editorial Unidad de Administración. Perú.
- Codina, A. (2001). *10 habilidades directivas. ¿Por qué?, ¿Para qué? ¿Cómo?* Editorial Casa de las Américas. La Habana.
- Cortés, J. y Flores, E. (2018). *Estudio comparado de los modelos de liderazgo para una eficiente y ética gestión de la responsabilidad social: Liderazgo auténtico, la respuesta a la búsqueda*. Arjé Revista de Postgrado FaCE-UC. Vol. 12, N°22.

- Daft, R. (2016). *Teoría y Diseño Organizacional (Octava edición ed.)*. México: Thomson.
- De Andrés, V. (2010). *Liderazgo extraordinario. Inteligencia Emocional, Coaching y Motivación. El nuevo management*. Editorial McGraw – Hill.
- De Bono, E. (2008). *El pensamiento lateral práctico*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y El Caribe. (2008). Agenda 2030. Cartagena de Indias. París: Ediciones UNESCO.
- Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Diccionario de la Real Academia Española. (1984). Vigésima primera edición. Madrid: Real Academia Española. Madrid: Autor.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2023). Madrid: Real Academia Española. Madrid: Autor.
- Dochy, F., Segers, M. y Sluijsman, D. (2019). *El uso de la autoevaluación, la coevaluación y la coevaluación en la educación superior: una revisión*. Estudios de Educación Superior, 24(3), 331-350
- Dongil, E. y Cano, A. (2014). *Habilidades sociales*. Madrid: Sociedad española para el estudio de la ansiedad y el estrés.
- Eisner, E. (1998). *El ojo ilustrado*. Barcelona: Paidós.
- Estrada, S. (2007). *Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración*. Scientia El Technica. Año/vol.XIII. N°035. pp.287-292. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Franco (2018). *Internacionalización de la educación Universitaria en los Estudios de Postgrado desde la Gestión del Conocimiento*, Tesis Doctoral presentada a la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Fuller, R. (2016). *Sinérgica: exploraciones en la geometría del pensamiento*. Macmillan Publishing Co. Inc.
- Fuquen, M. (2023). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. Programa de Trabajo Social. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca: Bogotá.
- Gadamer, H. (2017). *Hermenéutica filosófica*. Narcea: Barcelona.
- Galvis, C. (2007). *Inteligencia emocional de los gerentes en instituciones de educación superior*. Revista RedHecs. Edición No. 2 – Año 2 (2007). URBE. Maracaibo.
- Gallardo, E. y Triadó, X. (2017). *Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes?* Bogotá: McGraw – Hill.

- Garbanzo G. (2019). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Educación, vol. 40, núm. 1, enero-junio, 2016, pp. 67-87 Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica.
- Gil'Adí, D. (2004). *Inteligencia Emocional en práctica*. Venezuela: Mc.Graw-Hill
- Goetz, J. y Le Compte, M. (1998). *Etnografía y diseño cualitativo en Investigación Educativa*. México: Trillas.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Ediciones Argentina S.A. Buenos Aires: Argentina.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2005). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza y Janés
- Goleman, D. (2013). *La inteligencia emocional en la empresa*. España: Editorial Planeta.
- González, J. (2020). Para una reconstrucción epistemológica de un metatérmino. México: Legis S.A.
- González, R. (2017). *Investigación cualitativa y subjetividad*. Mc. Graw Hill. virtual learning environment. Adv Physiol Educ 23:59-66.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1982). *Paradigmas en competencias en la investigación cualitativa*. Hermosillo: Revista Antología de los métodos cualitativos.
- Guédez, V. (2006). *La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. 3ª ed. Caracas: Editorial Planeta.
- Heidegger, M. (2016). *La fenomenología del espíritu de Hegel: curso del semestre de invierno*. Madrid: Alianza.
- Husserl, E. (2012). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kiernen, J. (2006). *El Sistema Nervioso humano*. 8ª Ed. México: McGraw Hill.
- Leal, N. (2009). *El método fenomenológico: Principios, momentos y reducciones*. Arbitraje. Publicación semestral especializada en ciencias sociales. Vol.1 N° 2. Caracas-Venezuela.
- Levinas, E. (2019). *La huella del otro*. México: Taurus.
- Losada, H. (2002). *Habilidades gerenciales para un país en crisis*. Colombia: McGraw Hill.
- Maella, P. (2015). *Las claves de la automotivación en el trabajo*. España: IESE Business School.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Matsushita, K. (2002). *El secreto de mi éxito*. Tokio: PHP Institute Internacional. Inc

- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Londres: Financial Times/Prentice Hall
- Moliner, M. (2018). *Diccionario del uso español*. Argentina: Gredos, S.A.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Morín E. (2002). *Pensamiento Complejo*. París: Editorial L Harmattan.
- Nicholls, J. (2014). *El espíritu competitivo y la educación democrática*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Nietzsche, F. (2003). *Más allá del bien y del mal*. Madrid: Alianza.
- Páez, D., Ruiz, J., Gailly, O., Kornblit, A., Wiesenfeld, E. y Vidal, C. (2016). *Clima Emocional: Su Concepto y Medición mediante una investigación transcultural*. Revista de Psicología Social. 12, 79-98.
- Pazeto, A. (2006). *Participación: demandas para la calificación del gerente y el proceso permanente de actualización*. En abierto, Brasilia. Vol. 17, nº 72, febrero/ junio del 2006, pp. 163-166. Brasil.
- Pérez Esclarín, A. (2005). *Calidad de la Educación*. Caracas: Centro de formación e investigación P. Joaquín.
- Pirela, L.; Camacho, H. y Sánchez, M. (2004). *Enfoque epistemológico del Liderazgo transformacional*. Omnia. Año/vol.10. N°002. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Porter, M. (2019). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Rodríguez, G; Gil, J. y García, E. (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. (2ª ed.). Málaga: Ediciones Aljibe.
- Roitter, S., Erbes, A. y Kabbabe, Y. (2013). *Desarrollo inclusivo en Argentina: cambio estructural y empleo en las etapas de recuperación y crecimiento reciente*. CEPAL: Argentina.
- Russek, M. (2019). *Hepatic receptors and the neurophysiological mechanisms controlling feeding behavior*. En S. Ehrenpreis (ed.), *Neuroscience research*. Nueva York: Academic Press.
- Salas, M. (2005). *Inteligencia emocional del gerente educativo y su relación con el desempeño de las funciones administrativas*. Tesis de Maestría, mención publicación. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas.
- Sandín E., M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schavino, N. (2012). *El paradigma integrador transcomplejo*. En ensayos de investigaciones. Publicación del centro de investigación de Postgrado de la Universidad Bicentennial de Aragua. Año 3 – N° 1.
- Schutz, A. (2016). *Estudios sobre la teoría social*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.

- Siliceo, A.; Angulo, B. y Siliceo, F. (2019). *Liderazgo: el don del servicio ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores?* México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996). *Un enfoque cualitativo para el ajuste comunitario*. En R.H. Bruininks, C.E.
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada: Bogotá.
- Traverso, P., Williams, B. y Palacios, I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Departamento de Publicaciones de la Universidad ECOTEC: Samborondón.
- Trujillo, C. (2019). *Liderazgo resonante y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Intipharma*. Universidad Autónoma del Perú.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2022). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización Técnica, Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Villegas, J. (2018). *Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y metodológico*. Ediciones Vega. Caracas.
- Weber, M. (1949). *La teoría de las organizaciones sociales y económicas*. New York: Free Press.
- Yulk, O. (2006). *Liderazgo gerencial. Una revisión de la teoría y la investigación*. Journal of Management. Vol.25.Nº8.251-289.

ANEXO
SÍNTESIS CURRICULAR DEL AUTOR Y TUTOR

SÍNTESIS CURRICULAR DEL AUTOR

Karina Yubisay Ladino. Titular de la cédula de identidad número 16.584.485, nació en Barquisimeto, estado Lara el 15 de junio de 1984. Cursó sus estudios de Primaria en la Escuela Bolivariana Potrero de Bucare (1990 – 1997), continuó su formación académica en la Unidad Educativa Nacional “Aguedo Felipe Alvarado” (1997 – 2002). Sus estudios de Pregrado los realizó en la Universidad Nacional Experimental Fuerzas Armadas (UNEFA - LARA) obteniendo en el año 2012 el título de Licenciatura en Administración Mención Gestión Municipal, donde obtuvo experiencia laboral como ayudante administrativo. Actualmente aspirante a Magister en Educación, mención Gerencia Educacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en su Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa (UPEL – IPB) en la cual realizó ponencia en el Encuentro de Saberes: Gestión del Conocimiento en tiempos de Incertidumbre. En su experiencia laboral se desempeña como personal administrativo en función de secretaria desde el año 2007 hasta nuestros días en la Escuela Bolivariana Potrero de Bucare, una institución educativa de la Parroquia Aguedo Felipe Alvarado. Permanece en constante actualización a través de cursos referentes a su perfil profesional, entre ellos Secretariado Computarizado; Asistente Administrativo Bancario; Computations “Office XP”; Formación Básica en Analista Contable INCE; Taller Misión Saber y Trabajo 2012 asignado por la Zona Educativa Lara; Mapas de Soluciones – Agenda Concreta de Acción; Planificación Local 3R, Máxima Eficiencia en el Servicio de Manejo Integrado; Pedagogía Crítica y Planificación Acción Popular El Sujeto y Actor Pueblo; en modalidad a distancia en la Escuela Venezolana de Planificación. Email: karinaladino50@gmail.com

SÍNTESIS CURRICULAR DEL TUTOR

Yilmer José Pineda Brito. Titular de la cédula de identidad número 17.572.895, nació en Barquisimeto, estado Lara el 23 de mayo de 1984. Cursó estudios de Pregrado en la Escuela de Instructores de Artes “Manuel Ascunce Domenech” en Santa Clara, Provincia de Villa Clara, República de Cuba donde egresa en el año 2004 en la especialidad: Actuación. Se traslada a Venezuela donde cursa estudios en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, donde el 21/12/2010 obtuvo el título de Profesor en la Especialidad Lengua y Literatura. Posteriormente, en la misma universidad el 02/12/2015, obtiene el título de Magister en Educación, mención: Educación Superior, desarrollando el trabajo de grado de maestría: “Estudio Histórico Comparado de la Maestría en Educación Superior. Caso Cuba – Venezuela (1974 – 1999)”. El 23/04/2020 obtiene el Título de Doctor en Gerencia en la Universidad Yacambú cuya Tesis Doctoral se titula “Gerencia Universitaria centrada en la Inteligencia Emocional: Un navegar emergente desde las voces de los actores sociales”. Su experiencia laboral en el área docente figura desde el año 2005 hasta nuestros días. Docente Especialista en Teatro y Danza en la Unidad Educativa “Pablo Manzano Veloz”, municipio Iribarren, Barquisimeto, estado Lara. Docente de castellano y literatura e inglés en el C.C.B. Liceo Nocturno “Santa Rosa”, municipio Iribarren, Barquisimeto, estado Lara. Actualmente es Profesor en la categoría Asociado, con Dedicación Exclusiva, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”. Cargo ganado por concurso de oposición. Asignaturas que imparte: Sociología de la Educación, Introducción a la Filosofía, Filosofía de la Educación, Ética y Docencia, Educación Comunitaria, Sistema Educativo Venezolano, Historia de las Ideas Pedagógicas y Epistemología y Educación. Profesor de Pregrado. Además de desarrollar actividades como Docente y Tutor en Especialización, Maestría y Doctorado en la UPEL a nivel nacional, así como en otras universidades de la región y del país. Desde el 01/11/2013 desarrolló funciones administrativas en las Comisiones de Revisión de Expedientes de Estudiantes con opción a Grado, Carnetización Institucional y Comisión de Ceremonial y Protocolo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, todas pertenecientes a la Unidad de Secretaría y Registro del IPB. Es especialista en Ceremonial y Protocolo, egresado del Diplomado en Protocolo y Organización de Eventos de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Locutor Certificado N° 55.011, egresado de la Universidad Central de Venezuela. Actualmente ejerce funciones como jefe de la Unidad de Evaluación Estudiantil del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Certificado 41492 ONCTI. Email: ypineda@ipb.upel.edu.ve.