



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
CAMPUS LA MORITA



## **ACCIONAR DEL GERENTE DESDE LA GESTIÓN EMOCIONAL**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al grado de  
Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales

**Línea de Investigación: Innovación y Desarrollo Humano**

Autor:  
MSc. Alexander J. Hernández L.  
Tutor:  
Dr. Víctor M. Hermoso A.

La Morita, noviembre 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
CAMPUS LA MORITA



**ACCIONAR DEL GERENTE DESDE  
LA GESTIÓN EMOCIONAL**

Autor:  
MSc. Alexander J. Hernández L.  
Tutor:  
Dr. Víctor M. Hermoso A.

La Morita, noviembre 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACES

POST GRADO FACES

## ACTA DE VEREDICTO DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 149 y 150 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 147 del citado Reglamento, para evaluar la Tesis Doctoral titulada:

### “ACCIONAR DEL GERENTE DESDE LA GESTIÓN EMOCIONAL”

Presentada para optar al grado de **DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES** por el aspirante: **Alexander José Hernández Lozada**, titular de la cédula de identidad No. **V- 14.741.836**, realizado bajo la tutoría del **Dr. Víctor M. Hermoso A.**, titular de la Cédula de Identidad N°. **V- 1.874.730**, habiendo examinado la tesis presentada, se decide que la misma está **APROBADA**.

En La Morita, a los 08 días del mes noviembre de 2024.

Jurado evaluador:

Presidente:  
Nombre: Lisseth Sandoval  
C.I: V- 10.320.932

Miembro:  
Nombre: José Felipe Cabeza  
C.I: V- 10.752.084

Miembro:  
Nombre: Edgar Gómez  
C.I: V- 16.138.879

Miembro:  
Nombre: Ivette Contreras  
C.I: V- 8.846.522

Miembro:  
Nombre: Víctor Hermoso  
C.I: V- 1.874.730



WA/ga

Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.  
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606  
www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



@postgradofaces.uc



FACES\_UC



FACES\_UC



FACES\_UC



FACES\_UC



FACES.UC.EDU.VE



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
CAMPUS LA MORITA



### AVAL DEL TUTOR

Dando Cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. Víctor Hermoso CI: 1.874.730**, en mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral:

### ACCIONAR DEL GERENTE DESDE LA GESTIÓN EMOCIONAL

Presentado por el ciudadano ALEXANDER JOSÉ HERNÁNDEZ LOZADA, titular de la CI: 14.741.836, para optar al título de *DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES*, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En La Morita a los 16 días del mes de octubre de 2024.

---

**CI: 1.874.730**



## INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: **ALEXANDER JOSÉ HERNÁNDEZ LOZADA.**

Tutor: **Dr. VÍCTOR MANUEL HERMOSO AGUILAR.**

Título del trabajo de Grado Doctoral:

**“ACCIONAR DEL GERENTE DESDE LA GESTIÓN EMOCIONAL”.**

**Línea de Investigación: Innovación y Desarrollo Humano**

Sesión	Fecha	Asunto tratado
1	30-12-2022	Revisión de la estructura de la tesis
2	04-01-2023	Orientaciones sobre la metodología a escoger
3	07-01-2023	Elección del Modelo "La realidad como fuente de teoría"
4	04-02-2023	Revisión de propósitos
5	11-03-2023	Revisión de la justificación
6	14-03-2023	Sustento epistemológico
7	16-03-2023	Diseño de guion de entrevistas
8	18-03-2023	Inicio de Entrevistas
9	10-04-2023	Transcripción de entrevistas
10	16-06-2023	Ensayo del Proyecto
11	22-07-2023	Elección de un constructo teórico
12	26-07-2023	Construcción de Matrices Individuales, general y reflexiones
13	14-08-2023	Enunciados y Principios
14	29-09-2023	Revisión general
15	22-02-2024	Recepción de informe de aprobación de proyecto.
16	07-03-2024	Revisión general y final

**Víctor Manuel Hermoso Aguilar**  
CI: 1.874.730

## **DEDICATORIA**

**A:**

***Dios***

*Por permitirme vivir, lograr mis sueños y alcanzar mis metas.  
“Con Dios Todo, sin él, Nada”.*

***Al Divino Niño Jesús***

*Siempre proclamaré tu poder y haré públicos los favores concedidos.  
“Por los méritos de tu infancia”.*

***Mi Esposa***

*Compañera de vida, amiga y mi apoyo incondicional. Te amo*

***Mis Hijos***

*Alejandro y Christian, por ser la fuerza de mi vida, mi inspiración. Los amo*

***Mi Madre***

*Aunque ya estás en otro plano, siempre me acompañas a donde quiera que vaya,  
siempre cuidas de mí.*

***Mi Padre***

*Incansable, dispuesto y colaborador, siempre cuento contigo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

**A:**

***Dios***

*Por guiar mis pasos, protegerme y regalarme cada día, un nuevo día lleno de oportunidades y experiencias*

***Al Divino Niño Jesús***

*Por siempre escuchar mis oraciones y proveer tu auxilio*

***Mi Esposa***

*Por siempre estar allí en todo momento y en cada etapa de mi vida, desde que entraste en ella, eres pieza esencial en mí, tú me complementas. Te amo*

***Mis Hijos***

*Mis dos tesoros que con sus preguntas y acciones me hacen siempre investigar y sonreír. Los amo.*

***Mi Tutor Doctor Víctor Hermoso***

*Por su disposición, sus orientaciones y por compartir sus amplios conocimientos conmigo, ¡gracias compañero de viaje!*

***Mi casa de estudio***

*A la Universidad de Carabobo, por brindarme la oportunidad de crecer como profesional y como persona.*

*A todos mil gracias...*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA	pp. i
ACTA VEREDICTO DE TESIS DOCTORAL	iii
AVAL DEL TUTOR	iv
INFORME DE ACTIVIDADES	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE SIGLAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
<b>MOMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>MOMENTO I</b>	
<b>CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN A INVESTIGAR</b>	7
Interrogante de la investigación	17
Propósitos	17
General	17
Específicos	17
Justificación	18
<b>MOMENTO II</b>	
<b>RECORRIDO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	21
Investigaciones previas	21
Andamiaje teórico de la investigación	29
La Gerencia	30
El gerente venezolano	33
Inteligencia y emociones	36
Gestión emocional	38
Accionar gerencial	42
<b>MOMENTO III</b>	
<b>PERSPECTIVA METODOLÓGICA DE LA INVESTIVACIÓN</b>	46
Paradigma de la investigación	46
Enfoque de la investigación	48
Implicaciones metodológicas	50

	pp.
Método	51
Entrevistas a profundidad	52
Instrumento	52
Testimoniantes	53
Legitimación de saberes contenidos en las entrevistas a profundidad	53
Secuencia metodológica	54
Interpretación de los hallazgos	54
Abordaje a la aproximación teórica (constructo)	55
<b>MOMENTO IV</b>	
<b>HALLAZGOS Y REFLEXIONES SOBRE LOS RELATOS DE</b>	
<b>LOS TESTIMONIANTES</b>	57
Matriz Individual 1.- Dr. Benito Hamidian	60
Matriz Individual 2.- Dr. José Mora	86
Matriz Individual 3.- Lcdo. Edgar Mendoza	116
Matriz Individual 4.- Lcda. Addanary Garboza	137
Matriz General. Preguntas enmascaradas comunes	158
Matriz dimensiones y categorías	202
<b>MOMENTO V</b>	
<b>TEORIZACIÓN</b>	
Enunciado del constructo teórico (principios)	210
<b>MOMENTO VI</b>	
<b>REFLEXIONES FINALES</b>	231
<b>REFERENCIAS</b>	234
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A. Tesouro	247
Anexo B. Guion de entrevista	249
Anexo C. Entrevista Dr. Benito Hamidian	250
Anexo D. Entrevista Dr. José Mora	253
Anexo E. Entrevista Lcdo. Edgar Mendoza	258
Anexo F. Entrevista Lcda. Addanary Garboza	262
Anexo G. Trayectoria de los tesyimoniantes	266
Anexo H. Síntesis Curricular	267

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>pp.</b>
1	Vínculos de los principios de paradigma interpretativo con categorías de esta Tesis de Doctoral (TD)	47
2	Implicaciones necesidades investigativas y opciones metodológicas	50
3	Cualidades de los testimoniantes	53
4	Esquema Matriz Individual: Testimoniante	58
5	Esquema Matriz General de elucidación de preguntas enmascaradas comunes y reflexiones del investigador	59
6	Esquema Matriz General elucidación de dimensiones y categorías	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		<b>pp.</b>
1	Secuencia epistemológica	50
2	Principios del accionar del gerente desde la gestión emocional	230

## ÍNDICE DE SIGLAS

### SIGLA

C.I.	Cédula de identidad
et al.	Y otros autores
IE	Inteligencia emocional
IESA	Instituto de Estudios Superiores de Administración
Nº	Número
p.	Página
pp.	Páginas
RAE	Real Academia Española
TD	Tesis Doctoral



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DOCTORADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
CAMPUS LA MORITA



## ACCIONAR DEL GERENTE DESDE LA GESTIÓN EMOCIONAL

Autor: MSc. Alexander J. Hernández L.

Tutor: Dr. Víctor M. Hermoso A.

Fecha: noviembre 2024.

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad generar un constructo teórico, sobre el accionar del gerente, desde la gestión emocional, considerando la complejidad del contexto venezolano y la importancia de las relaciones que deben cosechar los gerentes con sus pares, colaboradores y superiores, reconociendo el papel fundamental de la emocionalidad en su accionar. Es una investigación de enfoque cualitativo, que utilizó el método hermenéutico, y la técnica fue la entrevista a profundidad, con instrumento el guion de entrevista; para la legitimación y teorización de los saberes contenidos en las entrevistas a profundidad se utilizó el modelo “La realidad como fuente de teoría”. El constructo teórico forjado plantea como principios: emocionalidad gerencial, equilibrio racionalidad - emocionalidad en el gerente, influencia emocional del gerente, experiencia gerencial racional/emocional, exteriorización emocional, sentido de pertenencia, nexo emocional, contextualización de la respuesta y clima organizacional favorable. La investigación fundamenta su aporte en la gestión emocional gerencial, como la conducción estratégica de las emociones en sintonía armónica con los principios pensar-sentir-accionar durante la ejecución de las funciones propias del gerente, manteniendo su estabilidad, conciencia plena de su estado y coherencia actitudinal y conductual, inmersas dentro de sus estrategias, en consonancia con la misión, visión y objetivos de la organización. De este modo, las emociones se reconocen como componentes activos que interactúan con la racionalidad, moldeando el liderazgo y potenciando el desempeño organizacional de manera integral y efectiva.

**Descriptores:** Accionar gerencial, gerente, gestión emocional



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DOCTORADO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
CAMPUS LA MORITA



## **ACTION OF THE MANAGER SINCE EMOTIONAL MANAGEMENT**

Author: MSc. Alexander J. Hernández L.

Tutor: Dr. Víctor M. Hermoso A.

Date: november 2024.

### **ABSTRACT**

The purpose of this research was to generate a theoretical construct on the manager's actions, from emotional management, considering the complexity of the Venezuelan context and the importance of the relationships that managers must cultivate with their peers, collaborators and superiors, recognizing the role fundamental of emotionality in their actions. It is a qualitative approach research, which used the hermeneutic method, and the technique was the in-depth interview, with the interview script instrument; To legitimize and theorize the knowledge contained in the in-depth interviews, the model "Reality as a source of theory" was used. The forged theoretical construct proposes as principles: managerial emotionality, balance rationality - emotionality in the manager, emotional influence of the manager, rational/emotional managerial experience, emotional externalization, sense of belonging, emotional link, contextualization of the response and favorable organizational climate. The research bases its contribution on managerial emotional management, such as the strategic conduction of emotions in harmonious harmony with the think-feel-act principles during the execution of the manager's own functions, maintaining its stability, full awareness of its state and coherence. attitudinal and behavioral, immersed within their strategies, in line with the mission, vision and objectives of the organization. In this way, emotions are recognized as active components that interact with rationality, shaping leadership and enhancing organizational performance in a comprehensive and effective manner.

**Descriptors:** Managerial action, manager, emotional management

## INTRODUCCIÓN

“La investigación es el viaje,  
la bitácora es la Tesis de Grado Doctoral” (p.31)  
Hermoso (2022).

Los roles gerenciales han cambiado en respuesta a la evolución de las organizaciones, de allí, que el foco tradicional que prestaba su atención a procesos y resultados, ha ampliado su mirada al talento humano y su bienestar, teniendo como premisa que las personas conforman a las organizaciones y que los resultados positivos se obtienen con productividad y eficiencia, pero para ello es necesario la optimización de procesos y estos a su vez dependen de las relaciones entre directivos, pares y colaboradores.

En este contexto, podría surgir la necesidad de que las organizaciones fortalezcan sus procesos gerenciales, preparándose para enfrentar situaciones que pudieran presentarse. Para ello, sería fundamental el desarrollo de habilidades en los gerentes que incluyan elementos adicionales al conocimiento y la preparación técnica. Entre estos elementos, podría considerarse la promoción de un buen ambiente de trabajo y la gestión efectiva de las emociones. Esto llevaría a la gestión emocional al primer plano, concebida como un proceso activo que no solo implicaría el reconocimiento de las emociones, sino también el cultivo de una relación consciente con ellas.

Asimismo, Goleman (1995) sostiene que, la gestión emocional se ha convertido en un pilar fundamental para el liderazgo eficaz, esta que engloba habilidades de reconocimiento, autoconciencia, autogestión, empatía y habilidades sociales, convirtiéndose en un predictor más sólido del éxito en el trabajo que el coeficiente intelectual. Por consiguiente, los líderes que demuestran un alto grado de inteligencia emocional son capaces de crear un clima laboral positivo, motivar a sus equipos y tomar decisiones más acertadas.

En este sentido, la formulación de acciones para la toma de decisiones y el logro de los objetivos planteados por la organización, es la esencia de la gestión del gerente, que se impregna de su propio estilo de liderazgo, y como señala Goleman

(2019) desde mis palabras, el gerente posee varios estilos, y esto por lo general se traduce en la generación de un mejor ambiente laboral y un mayor rendimiento empresarial, los cuales son delicadamente sensibles a la influencia que ejercen sobre los demás y adaptan su estilo para obtener los mejores resultados, esta sensibilidad hace referencia a la capacidad que debe poseer para identificar con rapidez el estado emocional de sus empleados y ajustar su enfoque para maximizar la motivación y el rendimiento.

Dentro de este marco, en un entorno organizacional tan volátil e incierto como el venezolano, la adaptabilidad gerencial se presenta como una competencia crucial para enfrentar los desafíos constantes. La economía fluctuante, la inestabilidad política y las restricciones normativas obligan a los gerentes a desarrollar estrategias que les permitan ajustarse rápidamente a los cambios. Según Mintzberg (1983), “la capacidad de adaptación es fundamental en entornos donde la incertidumbre prevalece, ya que permite a las organizaciones responder eficazmente a las amenazas y oportunidades emergentes” (p. 94). En este contexto, los gerentes no solo deben contar con habilidades técnicas, sino también con competencias emocionales que les faciliten mantener la estabilidad y cohesión del equipo en situaciones de estrés y cambio continuo.

Además, la adaptabilidad en la gestión emocional implica una constante evaluación de las dinámicas internas y externas que afectan a la organización. Goleman (1995) destaca que “los líderes emocionalmente inteligentes son aquellos capaces de ajustar su enfoque y estrategias en función de las circunstancias y las emociones predominantes en el entorno” (p. 122). En Venezuela, donde los cambios abruptos y las crisis son frecuentes, esta habilidad es indispensable para liderar de manera efectiva, de allí que, la capacidad de los gerentes para adaptar su comportamiento y sus decisiones en función de las emociones propias y de su equipo es clave para sostener un clima organizacional saludable y productivo.

Al mismo tiempo, la adaptabilidad también se relaciona estrechamente con la toma de decisiones en contextos de incertidumbre. Según Fernández y Sánchez (2017), “la

adaptabilidad permite a los gerentes evaluar rápidamente las situaciones y tomar decisiones más acertadas que alineen las necesidades de la organización con las condiciones cambiantes del entorno” (p. 37). En el contexto venezolano, donde las decisiones deben tomarse con rapidez y precisión para mitigar los impactos negativos de los cambios externos, la adaptabilidad se convierte en un elemento indispensable en la gestión gerencial, especialmente en el manejo emocional que puede influir en la moral y motivación de los empleados.

Por consiguiente, la capacidad de adaptarse a un entorno volátil no solo ayuda a los gerentes a sobrevivir, sino también a prosperar y construir organizaciones resilientes. En palabras de Drucker (1954), “las organizaciones que sobreviven en tiempos de crisis son aquellas que han desarrollado la capacidad de ajustarse sin perder de vista sus objetivos fundamentales” (p. 56). En Venezuela, donde la volatilidad y la incertidumbre son realidades cotidianas, la gestión emocional de los gerentes, junto con su adaptabilidad, se vuelve vital para mantener la cohesión del equipo y la efectividad de la organización, creando un ambiente que favorezca tanto la estabilidad como el desarrollo.

En función de lo planteado, se trae a escena un estudio realizado por López-Zafra et al. (2012), que respalda la idea de que los líderes con alta inteligencia emocional son más efectivos en situaciones de alta incertidumbre, ya que pueden manejar mejor el estrés y la ansiedad, tanto propia como de sus empleados. Contrario a lo anterior, un estilo de liderazgo rígido y autoritario puede resultar contraproducente, exacerbando la desmotivación y el bajo rendimiento, por ello es fundamental que los gerentes desarrollen una sensibilidad aguda hacia el impacto emocional de sus decisiones y acciones en el personal.

Continuando con este hilo discursivo, la capacidad de un líder para energizar y motivar a sus empleados, como menciona Goleman, es también corroborada por estudios sobre liderazgo transformacional, al respecto, Bass y Avolio (2004) proponen que los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus seguidores al crear una visión atractiva del futuro, lo que puede ser particularmente eficaz en

contextos donde los empleados se sienten desmoralizados o inseguros. En Venezuela, donde la inestabilidad es una constante, un gerente que puede infundir esperanza y propósito puede transformar un equipo desmoralizado en uno comprometido y productivo.

Para profundizar lo anterior, los gerentes pueden transformar un equipo decaído en uno comprometido y fructífero a través del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional. Según Bass y Avolio (2004), "los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores al crear una visión atractiva del futuro" (p. 56), lo que resulta crucial en contextos de incertidumbre como el venezolano, donde la desmotivación es común. Además, Goleman (1995) afirma que "los líderes emocionalmente inteligentes ajustan su enfoque según las emociones predominantes en el entorno" (p. 122).

Esto trae como efecto positivo, que el gerente pueda identificar las necesidades emocionales del equipo, reducir el estrés y aumentar la cohesión. Esta capacidad de adaptación también está respaldada por Fernández y Sánchez (2017), quienes sostienen que "la adaptabilidad permite a los gerentes tomar decisiones acertadas en función de las condiciones cambiantes del entorno" (p. 37), revitalizando la moral del equipo y alineándolo con los objetivos organizacionales.

Parece importante destacar que, la flexibilidad del líder para dar un ultimátum cuando sea necesario, según Goleman, también encuentra eco en la literatura sobre liderazgo situacional, es en este punto que Hersey y Blanchard (1982) argumentan que los líderes deben adaptarse a las competencias y el compromiso de sus seguidores, aplicando un estilo más directivo o de apoyo según la situación. En el contexto venezolano, donde los recursos pueden ser limitados y las presiones externas altas, esta flexibilidad puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso organizacional, por lo tanto, es imperativo que los gerentes venezolanos cultiven una gestión emocional inteligente para navegar con éxito las complejidades del entorno laboral actual.

Así mismo, la aplicación práctica de la gestión emocional en el accionar del gerente, puede también tener un impacto significativo en la innovación y la creatividad dentro de la organización, de allí que Amabile et al. (2004) encontraron que un ambiente de trabajo emocionalmente positivo puede fomentar la creatividad y la innovación, factores cruciales para la adaptabilidad y el crecimiento en mercados inciertos, esto pudiera contribuir a que los gerentes venezolanos, logren cultivar un entorno donde los empleados se sientan emocionalmente seguros y valorados puede liberar el potencial creativo de su equipo, permitiendo a la organización desarrollar soluciones innovadoras a los problemas que enfrenta.

La intención de este trabajo, fue generar un constructo teórico del accionar del gerente desde la gestión emocional, partiendo de la realidad observada, en la vivencia del protagonista como fuente primaria de testimonios, contruidos sobre sus experiencias, respetando su narrativa e interpretando el contenido de su discurso.

Esta investigación se desarrolló en seis momentos, que se muestran como bitácora del viaje realizado, publicando el logro de los propósitos planteados, estos momentos son los siguientes:

Momento I, muestra la contextualización de la situación a estudiar, basada en el accionar del gerente desde la gestión emocional, para ello se plantea un propósito general y tres propósitos específicos para el logro del general, así como también se expresa la relevancia de la investigación.

Momento II, compilan los antecedentes de la investigación y se abordaron tópicos teóricos referenciales que sustentaron la indagación, así como el desarrollo de posturas del investigador sobre el tema en el espacio-tiempo del trabajo.

Momento III, contiene la fundamentación metodológica que se utilizó en el desarrollo de la investigación, enmarcado en el enfoque cualitativo, mediante el método hermenéutico, cuya técnica utilizada fue la entrevista a profundidad y como instrumento el guion de entrevista. Para la legitimación y teorización de los saberes contenidos en las entrevistas a profundidad, se utilizó el modelo “La realidad como fuente de teoría” (Hermoso, 2007).

Momento IV, se valoraron los hallazgos, y se realizó la aplicación del modelo “La realidad como fuente de teoría” permitiendo la interpretación de las narrativas de los testimoniantes basados en sus experiencias gerenciales, lo que permitió reflexionar sobre el accionar del gerente desde la gestión emocional y sentar las bases para los enunciados de principios guía del accionar gerencial desde la gestión emocional, que emergieron de la realidad indagada, extraídos de las entrevistas a los testimoniantes, interpretada y traída al escenario como fuente para su construcción, y que persiguen dilucidar el mundo sociocultural de los gerentes protagonistas en esta investigación.

Momento V, contiene el constructo teórico, dando el origen a la teorización basada en enunciados a los que llamé principios, que emergen de las reflexiones que se realizaron con base a las expresiones de los testimoniantes, narrando sus experiencias desde su mundo sociocultural.

Momento VI, es el espacio que muestra las reflexiones finales, después de haber realizado el recorrido investigativo, en un intento de hacer una radiografía de las vivencias de los testimoniantes y la interpretación del investigador, teniendo presente los principios que emergieron durante la investigación.

## **MOMENTO I**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN A INVESTIGAR**

El mundo organizacional es un espacio amplio, complejo y con una vasta diversidad de entidades con particulares realidades, aunado a características, experiencias y perspectivas que los individuos aportan a su entorno, que se manifiestan en múltiples escenarios donde acontecen una serie de actividades, que van desde la más simple y común, a otras cuyas complejidad y particularidad las hacen dignas de estudio, reflexión y disertación.

En este contexto, surge la gerencia como protagonista dentro de este mundo, como señala Drucker (2014) "... Es una institución indispensable y ello explica por qué, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición" (p. 12), luego, carga sobre sus hombros la responsabilidad del progreso económico, conduciendo una organización que se va transformando en ese transitar, refleja los cambios de la sociedad que la alberga de allí, que hoy más que nunca, es objeto de estudios por investigadores del campo económico y social.

Este espacio, se compone de una intrincada red de relaciones, procesos y estructuras que interactúan para lograr objetivos comunes. Las organizaciones no solo son entes económicos, sino también sociales, que reflejan y responden a las dinámicas del entorno. Estas entidades enfrentan desafíos que van desde la gestión eficiente de recursos hasta la adaptación a cambios tecnológicos y culturales. Según Mintzberg (2010), las organizaciones son "sistemas abiertos" que deben adaptarse continuamente a las demandas del entorno para sobrevivir y prosperar.

Dentro de este ente económico-social llamado organización, aparece la gerencia, como elemento esencial para el funcionamiento y éxito, trayendo consigo

implicaciones como la administración de recursos materiales y humanos, aunados a la capacidad de interpretar y responder a las tendencias del mercado, las expectativas de los stakeholders y los cambios regulatorios. Es así como la gerencia se convierte en un pilar que sostiene el progreso y la innovación dentro de una organización, facilitando su adaptación y crecimiento en un entorno en constante cambio, es decir, evoluciona para dejar de ser solo una función operativa, a ser una fuerza estratégica que guía la evolución organizacional.

Antes de explorar el papel del gerente, es importante comprender el contexto en el que se desenvuelve. En un entorno empresarial dinámico y complejo como el venezolano, el gerente no solo enfrenta desafíos económicos y operativos, sino también desafíos interpersonales y emocionales que pueden impactar significativamente en la efectividad y estabilidad organizacional, es así como la capacidad de gestión emocional se vuelve un elemento central, ya que, las decisiones y acciones del gerente no solo dependen de sus habilidades técnicas y conocimientos del negocio, sino también de su habilidad para gestionar sus propias emociones y las de los demás. Esto implica una visión integral donde el gerente actúa como mediador, líder y catalizador, promoviendo un clima organizacional favorable y orientado al crecimiento.

En relación a esta idea, la figura del gerente se convierte en el centro de atención, protagonizando la dinámica organizacional y actuando como el eje fundamental del éxito empresarial. Es imperativo que el gerente comprenda a fondo el negocio y conozca tanto los factores internos como externos que pueden influir en su gestión. Esto incluye el conocimiento profundo de sus pares y colaboradores, así como el autoconocimiento, que abarca sus capacidades, conocimientos, sentimientos y la habilidad para gestionar y controlar sus propias emociones. Este enfoque integral no solo garantiza una gestión más efectiva, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y cohesión dentro de la organización, impactando positivamente en los resultados y en el bienestar de todo el equipo.

En concordancia con lo anterior, Koontz *et al* (2012) afirman que “... como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar” (p. 4) todo esto para generar valor para su organización, para sus colaboradores y para sí mismo. Esta concepción persigue el dominio de la racionalidad en las organizaciones, Sin embargo, el surgimiento del aspecto emocional se hace inevitable.

Mientras que los enfoques tradicionales se centraban en la racionalidad y la eficiencia, autores como Goleman (1995) han destacado el papel crucial de las emociones en el éxito empresarial. Procesos como la toma de decisiones, lejos de ser un proceso puramente racional, está influenciada por una compleja interacción de factores cognitivos y emocionales que a su vez pueden desempeñar un papel positivo, proporcionando información valiosa y facilitando la intuición.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005) acotan que “... a menudo ignoramos nuestros procesos de pensamientos racionales y objetivos y los sustituimos con juicios emocionales” (p. 262) esto producto de las reacciones que las personas pueden tener ante estímulos idénticos, es decir, la respuesta emocional y comportamiento podrían resultar diferentes inclusive en el mismo individuo dependiendo de la ocasión.

En este complejo entramado organizacional, el gerente se erige como una figura clave, cuya función trasciende la mera ejecución operativa y se adentra en la planeación y la dirección estratégica. Según Fayol (1916), considerado uno de los padres de la administración moderna, “la gerencia no es un arte individual, sino una disciplina social que requiere la coordinación y dirección de personas y recursos para alcanzar un objetivo común” (p. 43). Este enfoque implica que la labor del gerente no se limita a la supervisión, sino que abarca la integración de todos los elementos organizacionales, desde el talento humano hasta los recursos tecnológicos, para crear un sistema coherente que responda eficazmente a las exigencias del entorno.

Siguiendo esta línea, Mintzberg (1983) amplía la perspectiva sobre el rol gerencial al indicar que “los gerentes no solo planifican y organizan; también deben liderar e

inspirar, estableciendo una visión clara que guíe a sus equipos a través de la incertidumbre” (p. 67). Este enfoque pone en evidencia que la labor gerencial implica un equilibrio entre la dimensión técnica y la emocional, donde el gerente actúa como un catalizador que conecta los objetivos organizacionales con las motivaciones y aspiraciones de los empleados. La capacidad del gerente para influir positivamente en su equipo y crear un entorno propicio para la colaboración se convierte, entonces, en un elemento central para el éxito organizacional.

Además, el gerente es un actor estratégico en la adaptación y resiliencia organizacional. Como destaca Kotter (1996), “los gerentes efectivos son aquellos que pueden anticiparse a los cambios, comunicar una visión clara y movilizar a su equipo para que se alineen con los objetivos de la organización” (p. 101). En un entorno volátil como el venezolano, esta habilidad para adaptarse y liderar el cambio se vuelve indispensable, ya que permite a las organizaciones no solo sobrevivir, sino también prosperar en medio de la adversidad. De esta manera, el gerente actúa como un agente de cambio que transforma la incertidumbre en oportunidades para el crecimiento y la innovación.

Aunado a lo anterior, la inteligencia emocional se convierte en una competencia fundamental para el gerente moderno. Goleman (2000) argumenta que “los gerentes que desarrollan una alta inteligencia emocional son capaces de crear climas organizacionales positivos, motivar a sus equipos y manejar conflictos de manera efectiva” (p. 143). En contextos desafiantes, como el que enfrentan las organizaciones en Venezuela, la habilidad de gestionar las emociones propias y las de los demás es crucial para mantener la cohesión del equipo y fomentar un ambiente laboral que favorezca el compromiso y la productividad. Así, la inteligencia emocional se configura como un pilar esencial en la formación y desarrollo del gerente.

De igual manera, la capacidad de los gerentes para integrar la racionalidad y la emocionalidad en su toma de decisiones es un aspecto que refuerza su papel como líderes integrales. Según Drucker (1999), “el éxito gerencial radica en la habilidad para tomar decisiones que no solo respondan a las demandas del mercado, sino que

también consideren el impacto en las personas y en la cultura organizacional” (p. 89). Esto implica que el gerente debe ser capaz de actuar de manera estratégica, equilibrando las necesidades operativas con las emocionales y sociales, para guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus metas, mientras se asegura de mantener un ambiente de trabajo saludable y motivador.

Es por ello que, resulta interesante incorporar a la práctica gerencial otro elemento como lo es la gestión emocional, en la búsqueda de interpretar componentes que interactúan dentro del accionar gerencial, visto como un concepto integral que abarca las decisiones, estrategias y comportamientos que un gerente adopta para dirigir y coordinar las actividades de una organización hacia sus objetivos.

En este sentido, Mintzberg (1983) amplía la visión del accionar gerencial al destacar que los gerentes no solo ejecutan funciones técnicas, sino que también desempeñan roles interpersonales y de información. Específicamente, señala que “los gerentes deben actuar como líderes, establecer redes y canalizar información dentro y fuera de la organización” (p. 57). Esto implica que el accionar gerencial requiere habilidades que van más allá del conocimiento técnico, incorporando competencias sociales y comunicacionales que permiten al gerente conectar a los diferentes actores involucrados en la organización y guiar su trabajo hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Es así como, el accionar gerencial se erige como un factor primordial para la efectividad organizacional, especialmente en entornos complejos y dinámicos como el venezolano, donde los cambios económicos y sociales son constantes. Según Drucker (1999), “el éxito de una organización depende de la habilidad del gerente para adaptarse y responder de manera rápida y efectiva a los cambios del entorno” (p. 89). Este proceso adaptativo requiere no solo de un análisis racional de las situaciones, sino también de la capacidad para anticipar riesgos y oportunidades, liderando al equipo con claridad y confianza. El gerente debe ser, en esencia, un estratega y un líder que integra las perspectivas y recursos disponibles para construir respuestas eficaces.

En línea con lo anterior, Kotter (1996) argumenta que el accionar gerencial debe enfocarse en el cambio, ya que “en un entorno volátil, los gerentes deben ser capaces de liderar procesos de transformación que permitan a la organización ajustarse a nuevas realidades” (p. 54). Aquí, el gerente no solo actúa como un ejecutor de planes, sino como un agente de cambio que fomenta la innovación y la flexibilidad en la organización. La adaptabilidad es clave para el accionar gerencial, permitiendo a los líderes enfrentar la incertidumbre con un enfoque proactivo, lo cual es fundamental en un contexto como el venezolano, caracterizado por su volatilidad.

A medida que se profundiza en el accionar gerencial, emerge la importancia de la gestión de las relaciones interpersonales, ya que estas constituyen el núcleo de las organizaciones. Según Goleman (2000), “los gerentes que desarrollan habilidades de inteligencia emocional son más efectivos en la construcción de relaciones, en la resolución de conflictos y en la motivación de sus equipos” (p. 105). Esto sugiere que la gestión emocional se convierte en un aspecto esencial del accionar gerencial, ya que permite a los líderes no solo comprender las dinámicas emocionales de su equipo, sino también influir positivamente en ellas para generar un entorno de trabajo colaborativo y productivo. De esta manera, el accionar gerencial se vincula intrínsecamente con la habilidad del líder para gestionar sus propias emociones y las de los demás.

Antes de profundizar sobre la gestión de las emociones, se considera pertinente hacer un recorrido por la inteligencia emocional, por ser un concepto fundamental en la psicología y las ciencias de la administración, que se ha ampliado y profundizado a lo largo de los años. En este campo, Salovey y Mayer (1997) fueron pioneros en el desarrollo de este concepto, definiéndola como “la capacidad para percibir, comprender, manejar y regular las emociones, tanto en uno mismo como en los demás” (p. 189). En esta definición, los autores destacan la importancia de no solo ser consciente de las emociones propias, sino también de las de los demás, lo que permite a los individuos manejar las interacciones interpersonales de manera efectiva, facilitando así la colaboración y el liderazgo en los entornos laborales.

Por otro lado, Gardner (1993), en su teoría de las inteligencias múltiples, incluyó la inteligencia interpersonal e intrapersonal como componentes críticos de la inteligencia emocional. Según Gardner, "la inteligencia interpersonal implica la habilidad para entender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas, mientras que la intrapersonal se centra en la comprensión de uno mismo" (p. 247). Esta distinción es crucial, ya que implica que el desarrollo de la inteligencia emocional requiere no solo empatía y habilidades sociales, sino también un profundo autoconocimiento, lo cual es esencial para los gerentes que desean liderar de manera efectiva en contextos organizacionales complejos.

Por su parte, Antonio Damasio (1999) aportó una perspectiva neurobiológica a la inteligencia emocional, destacando que "las emociones no son meras reacciones superficiales; son fundamentales para la toma de decisiones y el pensamiento racional" (p. 91). Según Damasio, las emociones juegan un papel crucial en el proceso de toma de decisiones al influir en las respuestas del individuo ante situaciones de estrés o incertidumbre, algo que los gerentes enfrentan con frecuencia en sus roles. La capacidad de reconocer y manejar estas emociones en contextos críticos se convierte, por tanto, en una ventaja estratégica para los líderes que buscan mantener la estabilidad y la efectividad en sus equipos.

Al respecto, Goleman (1995) expone que la inteligencia emocional comprende "... habilidades entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo" (p. 9); todo esto guarda estrecha relación con el control de los impulsos y emociones, permitiendo mostrar empatía, pensar con claridad y evitar cambios bruscos en el humor, siendo factores de influencia al momento de evaluar alternativas o escoger los rumbos de acción en la gestión.

La inteligencia emocional también ha sido estudiada desde una perspectiva práctica y de desarrollo personal por autores como Bradberry y Greaves (2009), quienes han creado modelos y herramientas para medir y mejorar esta competencia. En su obra, afirman que "las personas con alta inteligencia emocional son capaces de manejar sus impulsos, comunicarse de manera efectiva, adaptarse a cambios y

resolver conflictos de manera eficiente" (p. 63). Este enfoque pragmático se enfoca en cómo los líderes pueden desarrollar y aplicar habilidades emocionales para mejorar su desempeño y el de sus equipos en un entorno organizacional.

Otra contribución importante proviene de Weisinger (1998), quien destaca que la inteligencia emocional es esencial para manejar el estrés en el trabajo. Weisinger argumenta que "los gerentes con alta inteligencia emocional son más efectivos al manejar situaciones de presión porque son capaces de mantener la calma, tomar decisiones acertadas y motivar a sus equipos en momentos críticos" (p. 152). Esta habilidad es particularmente relevante en el contexto organizacional venezolano, donde los cambios económicos y sociales generan altos niveles de estrés y demanda gerencial. La inteligencia emocional, en este caso, se convierte en un recurso esencial para asegurar el rendimiento y la cohesión del equipo.

Por su lado, Bar-On (2006), desarrolló el concepto del "cociente emocional" (EQ), una medida cuantitativa de la inteligencia emocional que evalúa diferentes competencias, como la empatía, la autoexpresión y la gestión de las emociones en el trabajo. Bar-On sugiere que "las personas con un alto EQ tienden a ser más exitosas en sus vidas personales y profesionales, ya que son capaces de establecer relaciones saludables, resolver problemas y adaptarse a cambios" (p. 138). En el ámbito gerencial, un alto EQ permite a los líderes gestionar sus emociones y las de sus equipos de manera efectiva, lo cual es crucial para crear un ambiente laboral positivo y motivador.

También, Bradberry y Greaves (2009) señalan que el desarrollo de la inteligencia emocional no solo se centra en la gestión de emociones negativas, sino en la capacidad de fomentar estados emocionales positivos que impulsen la motivación y el compromiso. Según ellos, "los gerentes que aprenden a incentivar el optimismo, la confianza y la satisfacción en sus equipos son capaces de aumentar la productividad y la retención de talento" (p. 84). Esta perspectiva sugiere que la inteligencia emocional no es solo un mecanismo de defensa ante el estrés, sino también una herramienta proactiva para fomentar el bienestar organizacional.

Dando una mirada al impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo efectivo, surgen investigaciones en diversos contextos empresariales, por ejemplo, Mayer, Salovey y Caruso (1997), destacan que “los líderes con alta inteligencia emocional son aquellos que, además de poseer habilidades técnicas, son capaces de guiar a sus equipos con empatía y una comunicación efectiva, lo que resulta en un mayor compromiso y desempeño” (p. 22). Esta capacidad para combinar el conocimiento técnico con la habilidad emocional es esencial para que los gerentes en contextos volátiles, como el venezolano, puedan liderar de manera efectiva y adaptativa, asegurando el éxito a largo plazo de sus organizaciones.

A pesar de la creciente importancia otorgada a la inteligencia emocional en el liderazgo, muchos gerentes aún no son conscientes del impacto que sus emociones y sesgos cognitivos tienen en sus decisiones y en las relaciones interpersonales dentro de la organización, y esta falta de conciencia puede llevar a decisiones sesgadas, en donde las emociones pueden nublar el juicio y llevar a decisiones subóptimas, afectando el desempeño de la entidad; presencia de conflictos interpersonales, con superiores, pares y colaboradores, esto al no ser conscientes de cómo sus palabras o acciones afectan a los demás, y a generación de un clima organizacional negativo, si su liderazgo se deja afectar por la impulsividad o en la negación de las emociones puede propiciar un ambiente de trabajo desagradable y desmotivar a sus compañeros.

Desde esta línea de pensamiento, la gestión de las emociones es un factor que influye de manera determinante en el proceso de toma de decisiones, destacando, por ejemplo, los variables estados de ánimo que puede tener una persona en determinado momento, así como las creencias y pensamientos que estén ocupando su atención o que lleguen a asociarse al momento de presentarse cualquier situación, en otras palabras, las emociones que un individuo vincula a determinadas situaciones o personas, pueden influir en su respuesta emocional, en sus decisiones y, por consiguiente en su accionar.

La gestión de las emociones, por tanto, se configura como una competencia crítica para el gerente en el contexto actual. Según Fernández y Sánchez (2017), “en

entornos de alta presión y cambio constante, la habilidad para manejar las emociones propias y las de los colaboradores es indispensable para mantener la cohesión y el rendimiento del equipo” (p. 67). El accionar gerencial, en este sentido, no solo se enfoca en la dimensión técnica y operativa, sino también en la capacidad para regular las emociones y responder de manera adecuada a las necesidades afectivas de los colaboradores, lo que se traduce en un clima organizacional positivo y en el logro de resultados efectivos.

De lo anterior se desprende que, las habilidades emocionales, pueden transformar significativamente la conducta de los líderes y sus resultados, resulta comprensible el creciente interés de las organizaciones en comprender, fomentar y aplicar estos conceptos. Así mismos, estas entidades, demandan cada vez más directivos capaces de enfrentar los desafíos de un entorno competitivo sin precedentes, esto aplica para el sector público y privado, y con la intención de observar ambas posturas, se consideraron gerentes o sus homólogos que laboran o han laborado gran parte de su trayectoria en este tipo de organizaciones.

Continuando este hilo discursivo, pensamientos y sentimientos son experimentados por el gerente, mientras procura hacerse cargo de sus funciones, resulta complejo caer en cuenta, que es posible que no comprenda que debe incrementar su concentración a tal nivel que, sea capaz de bloquear las distracciones del entorno, o usar conscientemente sus recuerdos para progresar en su gestión.

En este sentido, este espacio se compone de una intrincada red de relaciones, procesos y estructuras que interactúan para lograr objetivos comunes. Las organizaciones no solo son entes económicos, sino también sociales que reflejan y responden a las dinámicas del entorno. Estas entidades enfrentan desafíos que van desde la gestión eficiente de recursos hasta la adaptación a cambios tecnológicos y culturales. Según Mintzberg (2010), las organizaciones son "sistemas abiertos que deben adaptarse continuamente a las demandas del entorno para sobrevivir y prosperar” (p. 35).

En el caso venezolano, la situación se ve particularmente influenciada por factores macroeconómicos y sociopolíticos que generan un entorno de alta volatilidad e incertidumbre. La crisis económica prolongada y las fluctuaciones en las políticas gubernamentales crean un escenario en el que las organizaciones, tanto públicas como privadas, deben adaptarse rápidamente para sobrevivir. En este entorno, la gerencia no solo tiene la responsabilidad de gestionar los recursos de manera eficiente, sino también de liderar a los equipos de trabajo y gestionar las emociones de los colaboradores en medio de la adversidad.

En relación a lo anterior, y con el fin de explorar la manera que los gerentes manejan esta complejidad en el contexto venezolano, se realizaron entrevistas en profundidad con gerentes o sus homólogos de cuatro organizaciones clave: la Universidad de Carabobo (universidad pública), la Universidad Bicentaria de Aragua (universidad privada), Alfonzo Rivas & CIA (empresa privada del sector alimentos) y Saer de Venezuela, C.A. (empresa privada de componentes eléctricos y electrónicos). Estas organizaciones fueron seleccionadas por representar una muestra variada de sectores y tipos de instituciones en el país, lo que permite observar las diferencias y similitudes en las prácticas gerenciales y en el manejo de las emociones en contextos diversos.

A través de estas entrevistas, se buscó profundizar en el entendimiento de cómo los gerentes enfrentan y manejan las emociones en un entorno organizacional tan desafiante. Esto incluyó explorar sus experiencias y percepciones sobre la influencia de la gestión emocional en la toma de decisiones y en el manejo de conflictos, así como la forma en que gestionan el bienestar y la motivación de sus equipos. Las experiencias narradas por los gerentes y sus homólogos permiten construir un panorama detallado sobre las estrategias y enfoques que emplean para adaptarse a las fluctuaciones del entorno y para liderar en situaciones de alta presión.

De esta manera, se pretende responder a la pregunta de investigación: *¿Cómo es el accionar del gerente desde la gestión emocional?* En un entorno tan complejo como el venezolano, es crucial comprender las habilidades y competencias emocionales que

los gerentes desarrollan y aplican para mantener la cohesión, la motivación y la efectividad de sus equipos, además de asegurar la adaptación y el éxito organizacional. Para ello se plantearon los siguientes propósitos:

### **Propósito general**

Generar un constructo teórico sobre el accionar del gerente desde la gestión emocional.

### **Propósitos específicos**

Interpretar significados que le otorgan gerentes a su acción bajo el enfoque de la gestión emocional.

Discurrir sobre el entramado teórico del gerente en el marco de la gestión emocional.

Enunciar principios sobre el accionar del gerente desde la gestión emocional.

## **Justificación de la Investigación**

La relevancia de esta investigación radica en el hecho de que las organizaciones operan en un entorno cada vez más dinámico y competitivo, caracterizado por la globalización, la innovación tecnológica acelerada y la incertidumbre económica. Estos desafíos exigen líderes que no solo posean habilidades técnicas sólidas, sino también una alta capacidad para gestionar sus emociones, manejar efectivamente las relaciones interpersonales, resolver conflictos y construir equipos cohesionados. En función a este planteamiento, este estudio se justifica:

Desde la perspectiva *ontológica*, esta investigación se centró en la naturaleza misma del accionar gerencial en el contexto organizacional, especialmente bajo el enfoque de la gestión emocional. Las organizaciones se conciben como entidades vivas y complejas, donde la gerencia no es solo un conjunto de funciones administrativas, sino un fenómeno social que incorpora emociones, percepciones y

relaciones humanas. Drucker (2014) afirma que la gerencia es una institución indispensable, cuyo crecimiento refleja su capacidad para adaptarse y prosperar en diversos contextos. En este sentido, el estudio buscó desentrañar la esencia del *ser gerente*, entendiendo cómo la *racionalidad* y la *emocionalidad* se entrelazan en su *accionar* diario, y cómo estas dimensiones contribuyen al éxito o fracaso organizacional. Así mismo, se clarificaron conceptos, cuyos sentidos permiten entender esta investigación, que fueron colocados en un Tesauro.

Desde la perspectiva *epistemológica*, la investigación se propuso explorar y validar el conocimiento sobre cómo los gerentes venezolanos integran la gestión emocional en su accionar cotidiano. Este enfoque tuvo la intención de construir un entendimiento teórico y práctico (principios) que pueda ser aplicado y generalizado en diversos contextos organizacionales. Esta investigación se apoya en una epistemología interpretativa, donde el conocimiento se construye a partir de las experiencias y percepciones de los gerentes, y se valida mediante la interpretación de sus discursos, que contienen los relatos de sus acciones y decisiones en contextos reales.

Desde la mirada *metodológica*, la tendencia es que la metodología en general sea subsidiaria de la naturaleza de la realidad investigativa, es decir, se plantearon necesidades investigativas y se aplican o construyen opciones metodológicas. Es notorio el uso del modelo “la realidad como fuente de teoría” diseñado para legitimar los saberes contenidos en las entrevistas a profundidad que implican teorizaciones y donde, en su propia estructura y función se hace necesario triangular, no como algo previamente establecido, sino como una construcción in situ necesaria y pertinente. De igual manera, los procesos de saturación vienen desde un marco de referencia interno.

En el ámbito *axiológico*, esta investigación reconoció los valores y principios que subyacen en la gestión emocional del gerente. Las decisiones gerenciales no solo se basan en datos y análisis racionales, sino también en valores éticos y emocionales que guían el comportamiento y las interacciones dentro de la organización. Goleman

(1995) subraya la importancia de habilidades como la empatía y el autocontrol en la inteligencia emocional, valores que son esenciales para un liderazgo efectivo y humano. Así, esta investigación valora la humanización de la gerencia, proponiendo principios que reconocen a las emociones y las incorporan a la gestión como componentes fundamentales del liderazgo.

*Teleológicamente*, esta investigación tuvo como propósito final la generación de un constructo teórico que explica el accionar del gerente desde la gestión emocional, contribuyendo así al campo de las ciencias administrativas y gerenciales. Los propósitos alcanzados provienen de las teorizaciones y legitimaciones, en especial, en los momentos IV, V y VI. Como argumentan Koontz et al. (2012), los gerentes deben realizar funciones de planear, organizar, dirigir y controlar para generar valor para la organización, sus colaboradores y ellos mismos. Este estudio, por tanto, busca no solo describir el qué y el cómo de la gestión emocional, sino también el para qué, proporcionando principios guía para mejorar el desempeño gerencial en las organizaciones.

La integración de estas perspectivas filosóficas proporcionó una base sólida y multidimensional para la investigación, permitiendo una interpretación profunda del accionar del gerente desde la gestión emocional, esto garantiza, que el estudio no solo se centre en las prácticas y resultados, sino también en los fundamentos teóricos y los valores humanos que sustentan el accionar del gerente. En última instancia, esta investigación pretendió aportar al desarrollo teórico y práctico de la gerencia, ofreciendo perspectivas valiosas y principios construidos a partir de estas, para mejorar la gestión organizacional en contextos complejos y dinámicos como el venezolano.

## **MOMENTO II**

### **RECORRIDO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

El recorrido referencial de la investigación, es un componente esencial que permite situar el estudio dentro del contexto académico y científico existente. Este marco se construye a partir de una revisión exhaustiva de la literatura relevante, donde se identifican y analizan las contribuciones de otros autores en el campo de estudio y, no solo incluye teorías y conceptos fundamentales, sino que también abarca antecedentes que permiten al investigador contextualizar su trabajo en relación con investigaciones previas, estableciendo así un diálogo crítico con el estado del arte en el área de interés. Según Hernández y Mendoza (2018) “un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema, y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores”. (p.95).

Además, el marco teórico referencial debe ser estructurado de manera que refleje la relevancia de las fuentes seleccionadas. Carlino (2021) destaca que es crucial que el autor explique cómo cada referencia se relaciona con su investigación, permitiendo al lector entender la "conversación" vigente en la que se inserta el nuevo estudio. Esto implica no solo citar a los autores relevantes, sino también argumentar sobre las similitudes y diferencias con su propio enfoque investigativo. Este proceso de construcción del marco referencial es fundamental para garantizar la validez y la credibilidad del trabajo de investigación.

#### **Investigaciones previas**

A nivel internacional, presento el estudio realizado por Lara (2021) titulado “Influencia de la inteligencia emocional en la elección de estilos de manejo del conflicto: un estudio en líderes de equipo de un Organismo Multilateral”, Tesis presentada en la Universidad de Salamanca, España, para optar al grado de Doctor en

Psicología, tuvo como objetivo principal analizar la influencia de la inteligencia emocional (IE) en la elección de estilos de manejo del conflicto por parte de los líderes en una organización financiera internacional (IFI). A través de un enfoque cuantitativo, se examinan las relaciones entre diversas dimensiones de la IE y los estilos de resolución de conflictos utilizados por los líderes de equipo, y como objetivos específicos: 1. Evaluar la relación entre el género y la inteligencia emocional. 2. Analizar cómo la experiencia laboral influye en la IE. 3. Investigar el impacto del nivel jerárquico y el departamento en la IE y 4. Determinar la relación entre la IE y los estilos de manejo del conflicto. La metodología utilizada fue el EQ-i 2.0 para medir la inteligencia emocional de una muestra de líderes de equipo en la IFI. Los datos recopilados fueron analizados para identificar patrones y correlaciones entre las dimensiones de la IE y los estilos de manejo del conflicto. Los resultados obtenidos fueron:

**Género.** Las mujeres presentan niveles más altos de IE en áreas interpersonales y de autoexpresión.

**Experiencia:** Existe una relación positiva entre la experiencia laboral en la IFI y la IE, especialmente en la autoexpresión y la resolución de problemas.

**Nivel Jerárquico y Departamento:** Los líderes de menor nivel jerárquico muestran mayor autopercepción y empatía, mientras que los líderes en el departamento de Finanzas y Administración presentan mayores niveles de IE.

**Estilos de Manejo del Conflicto:** La IE se correlaciona positivamente con estilos de manejo del conflicto asertivos y cooperativos, como la colaboración y el compromiso, y negativamente con estilos como la evitación y la acomodación.

Los resultados indican que existe una correlación positiva entre la IE y el uso de estilos de resolución de conflictos más asertivos y cooperativos, como la colaboración y el compromiso. Asimismo, se encontró que la IE se relaciona negativamente con estilos menos asertivos como la evitación y la acomodación. Esto sugiere que los líderes con mayor inteligencia emocional tienden a abordar los conflictos de manera

más constructiva y proactiva, buscando soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas.

En lo referente a los componentes específicos de la IE que mostraron una mayor influencia en los estilos de resolución de conflictos, se encuentran la autopercepción, la autoexpresión, el manejo del estrés y la empatía. Estos hallazgos resaltan la importancia de desarrollar estas habilidades en los líderes para mejorar su capacidad de gestionar conflictos de manera efectiva.

En cuanto a las características sociodemográficas y laborales, el estudio encontró que la experiencia en la industria, el nivel educativo y el área de trabajo influyen tanto en la IE como en los estilos de resolución de conflictos. Por ejemplo, los líderes con mayor experiencia tienden a utilizar menos el estilo de compromiso, mientras que aquellos en puestos de mayor jerarquía y en áreas como finanzas y administración suelen emplear más el estilo de competencia.

Las implicaciones prácticas de esta investigación resaltan la importancia de la formación en inteligencia emocional y gestión de conflictos para los líderes de equipo. Los programas de capacitación que fomenten la autoconciencia, las habilidades interpersonales y la capacidad de manejar el estrés pueden ayudar a los líderes a desarrollar estilos de resolución de conflictos más efectivos y a crear entornos de trabajo más saludables y productivos.

En conclusión, este estudio aporta valiosas evidencias sobre la relación entre la inteligencia emocional y la gestión de conflictos en el ámbito laboral. Los resultados sugieren que la IE es un factor clave para predecir el uso de diferentes estilos de resolución de conflictos y que el desarrollo de las habilidades emocionales en los líderes puede contribuir a mejorar la gestión de conflictos en las organizaciones.

La presente tesis y el estudio realizado por Lara, comparten el análisis de la Inteligencia emocional como factor clave en el liderazgo organizacional. Ambas investigan cómo las competencias emocionales influyen en las decisiones de los

líderes, pero difieren en enfoque y contexto. Mientras que esta tesis es cualitativa, centrada en el contexto venezolano y en la gestión emocional de los gerentes de manera holística, en contraste, el estudio comparado es cuantitativo, centrado en líderes de un organismo multilateral, y evalúa la relación entre dimensiones específicas de la IE y los estilos de manejo de conflictos usando el EQ-i 2.0.

Como segundo estudio a nivel internacional, presento la investigación realizada por García (2022) titulado “¿Qué papel tiene la Inteligencia Emocional en el contexto clínico, laboral y educativo?”, artículo científico realizado para la revista Escritos de Psicología de la Facultad de Educación de la Universidad de Castilla-La Mancha, Albacete, España, cuyo objetivo fue sintetizar los principales hallazgos sobre las implicaciones de la Inteligencia emocional (IE) en el contexto clínico, laboral y educativo a fin de conseguir una idea más clara sobre la realidad de la IE. Para ello, analizó 33 artículos en base a una búsqueda pormenorizada y selectiva a través de las bases de datos Cochrane, Scopus, PsycINFO, Proquest y Google Scholar.

García obtuvo como resultados que, la IE se halla vinculada positivamente al bienestar, a la salud, a la calidad de vida, a la satisfacción laboral, al liderazgo eficaz y al rendimiento académico, principalmente, así como negativamente a la psicopatología y al burnout, García concluye que, en muchas de estas relaciones, existen variables mediadoras como algunos rasgos de personalidad (neuroticismo) o factores metacognitivos (auto-eficacia), entre otros. Todo ello hace patente la importancia de enfocar la investigación hacia el análisis de la efectividad de implementar la IE en estos contextos llevando la teoría a la práctica y explorando la influencia de sus componentes.

Esta investigación está relacionada con este estudio en la búsqueda del vínculo entre las emociones y la gestión del liderazgo, apoyándose en un constructo preexistente (la inteligencia emocional) y se diferencia en lo relativo al tipo de investigación que es documental y la presente es de campo, y también a que aborda el síndrome de *burnout* que hace referencia a la cronificación del estrés laboral que da lugar a una sensación de agotamiento generalizado, y en la presente no se considera.

Un tercer estudio a nivel internacional que se consideró como antecedente, fue el realizado por Blázquez (2023) cuyo título es “Estudio del rol de la gestión del conocimiento, la inteligencia emocional y las competencias emprendedoras en el impulso innovador de las empresas”, Tesis Doctoral presentada para el Programa de Doctorado en Economía y Empresa de la Universidad de Málaga, España. La autora afirma, que estudios previos evidencian que existe una relación entre conocimiento, comportamiento y emoción, pero su repercusión respecto a la gestión de recursos humanos (personas) y a la innovación de las empresas ha sido analizada de forma aislada, no integrada. En la presente Tesis Doctoral, bajo el marco teórico de la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas, el Modelo Dual de Inteligencia y el Modelo de los Dos Niveles, se ha llevado a cabo: “El Estudio del Rol de la Gestión del Conocimiento, la Inteligencia Emocional y las Competencias Emprendedoras en el Impulso Innovador de las Empresas”. Este estudio ha contribuido a: 1) Analizar empíricamente la influencia que ejerce la Inteligencia Emocional de los gerentes en la Innovación de Productos y Procesos de las empresas; 2) Obtener una nueva taxonomía de perfiles ejecutivos en las empresas españolas en función de dos factores claves de innovación: la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Emocional; 3) Analizar empíricamente la capacidad de innovación de las empresas españolas a través de información obtenida de la integración de estas tres variables: la Gestión del Conocimiento, la Inteligencia Emocional y la Competencias Emprendedora de los ejecutivos; 4) Transformar el concepto de gestión de los recursos humanos (personas), introduciendo una variable psicológica, la Inteligencia Emocional, que integrada con

la Gestión del Conocimiento y la Competencia Emprendedora origina una nueva herramienta socioeconómica llamada Hélice de Innovación Sistémica Humana (HISH), que facilita la toma de decisiones por parte de los gerentes para la mejora del bienestar de las personas y la potenciación de la innovación de las empresas objetivo principal de esta investigación empírica es demostrar que la inteligencia emocional de los altos ejecutivos ejerce un efecto directo y positivo sobre la innovación en

diferentes empresas. El estudio utiliza una muestra total de 139 altos ejecutivos pertenecientes a empresas españolas dedicadas a una amplia gama de actividades a los que se les solicitó la cumplimentación de una encuesta de 22 ítems. Además de validar el modelo conceptual, el resultado del análisis empírico basado en la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales confirma la – “hipótesis de partida” -: - “la inteligencia emocional de los altos ejecutivos ejerce un efecto directo y positivo sobre la innovación de productos y la innovación de procesos en las empresas”.

Este estudio tiene como semejanza con mi investigación, en el análisis de la inteligencia emocional (IE) de los gerentes como factor clave para la efectividad organizacional. Ambas tesis reconocen la influencia directa de la IE en la toma de decisiones y su impacto en el entorno empresarial. Sin embargo, difieren en su alcance: mientras mi investigación se enfoca en la gestión emocional de gerentes en organizaciones venezolanas, esta tesis explora la integración de la IE con la gestión del conocimiento y competencias emprendedoras en empresas españolas, desarrollando además un modelo teórico (Hélice de Innovación Sistémica Humana) para potenciar la innovación empresarial.

Por último, a nivel internacional, se muestra el estudio realizado por Coronel (2023) titulado “Estudio de la Inteligencia Emocional a lo Largo de la Etapa Formativa y Laboral”, Tesis Doctoral presentada para el programa de Doctorado en Derecho y Administración de Empresas de la Universidad de Lleida, España, en donde afirmó que para ser exitoso y productivo en el ámbito laboral y académico es necesario relacionarse adecuadamente con las emociones. Esta habilidad supone gestionar las emociones, dirigirlas y establecer conexión con el discernimiento consciente que permite entre otras cosas alcanzar la efectividad del individuo en su puesto de trabajo, en el equipo de personas y como consecuencia en los resultados organizacionales.

Por otro lado, el rendimiento académico también se ve impactado positivamente por las emociones. En esta tesis la autora quería indagar sobre: a) los niveles de

inteligencia emocional (IE) y competencias emocionales en una muestra de adultos trabajadores y estudiantes universitarios de pregrado; b) identificar el nivel de conciencia emocional mediante vocabulario emocional en educación primaria y secundaria y finalmente, c) proponer un programa de formación para mejorar la IE de estudiantes universitarios y adultos trabajadores. Esta investigación se sustentó en la teoría de IE rasgo de Petrides, el modelo de las cuatro ramas de IE capacidad de Salovey y Mayer, el Modelo Nodal de regulación emocional de Gross.

Para ello, se evaluó una muestra de 102 adultos trabajadores de distintas empresas privadas en diferentes ciudades de Latino América: 48 hombres y 54 mujeres. La muestra de estudiantes se conformó de 378 estudiantes universitarios de pregrado de Quito-Ecuador: 207 mujeres y 171 hombres. Para evaluar las diferencias en expresión escrita del vocabulario emocional de estudiantes no universitarios, se utilizó una muestra de 442 estudiantes entre 12 y 16 años residentes de la región de Lleida; 223 niñas, 219 niños y 551 estudiantes de nivel primaria entre los 6 y 12 años, 265 niñas, 286 niños. La participación de las muestras fue completamente voluntaria y anónima.

Para el estudio relacionado con estudiantes universitarios y adultos trabajadores, se aplicaron los instrumentos de medida TEIQue – SF corto (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) y MARS (Mood Affect Regulation Scale) y para el análisis estadístico se utilizó el análisis t-test para muestras independientes usando IBM SPSS versión de software 24. Para el estudio realizado con el grupo de estudiantes de primaria y secundaria, se empleó un instrumento *ad-hoc*.

Los resultados obtenidos indican que se observan diferencias mínimas en las facetas de la IE rasgo y en las competencias emocionales entre hombres y mujeres adultos trabajadores. En relación con los estudiantes universitarios existen diferencias mínimas como grupo, pero se observan tendencias pequeñas del género masculino a un mejor autocontrol mientras las mujeres exhiben contar con mejores estrategias emocionales para manejar los retos de la vida. En suma, los resultados revelan que existen diferencias en nivel de IE rasgo y competencias de regulación emocional,

entre la muestra de estudiantes y trabajadores, observándose diferencias más marcadas entre géneros de la muestra de estudiantes.

Finalmente, los resultados del estudio del vocabulario de estudiantes no universitarios mostraron un aumento significativo en el uso de palabras negativas y positivas y un decrecimiento en el uso de palabras ambiguas a medida que aumenta la edad. Las diferencias entre los géneros detectaron que las niñas utilizan palabras negativas y positivas con una frecuencia mayor a la de los niños probando que existen diferencias en el uso del vocabulario emocional de acuerdo con el género.

La investigación de Coronel, se asemeja a esta tesis doctoral en su enfoque sobre la inteligencia emocional (IE) como factor clave para la efectividad en el entorno laboral. Ambas investigaciones reconocen la importancia de gestionar las emociones y su impacto en los resultados organizacionales. Sin embargo, difieren en el alcance y la muestra: mientras que mi investigación se centra en el accionar gerencial y cómo la gestión emocional influye específicamente en gerentes de distintas organizaciones venezolanas, el estudio comparativo examina niveles de IE y competencias emocionales a lo largo de diferentes etapas de la vida y en contextos geográficos variados (Latinoamérica y Europa), con un enfoque más amplio y una propuesta formativa.

A nivel nacional se muestra la investigación realizada por Briceño (2019) titulada “Inteligencia emocional en la optimización de la gestión gerencial”, artículo científico publicado en la revista científica Gerentia, del Decanato Investigación y Postgrado Universidad Fermín Toro, Barquisimeto, Estado Lara, cuyo objetivo fue Determinar la incidencia de la Inteligencia Emocional en la optimización de la Gestión Gerencial del personal directivo del Núcleo Escolar Rural 147 del estado Barinas. La naturaleza de la investigación se centró en el paradigma cuantitativo, apoyada en un estudio descriptivo y de campo. La población estuvo conformada por veintiún (21) sujetos pertenecientes a la institución antes referida. Para la recolección de la información se diseñó un cuestionario con escalamiento Likert contentivo de tres (3) alternativas de respuesta: Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N). El instrumento fue

validado por jueces o expertos y se aplicó el coeficiente de consistencia interna de Cronbach (alfa) dando como resultado 0,81. El análisis de los datos se efectuó por medio de la estadística descriptiva y se determinaron las frecuencias y porcentajes, los cuales fueron presentados en cuadros y gráficos. Concluyéndose que el personal directivo posee escasos conocimientos en cuanto a las dimensiones de la inteligencia emocional, un gerente que sepa manejar sus emociones de forma adecuada estaría poniendo en práctica su inteligencia y daría uso adecuado a las dimensiones de la inteligencia emocional.

Este estudio tiene en común con la presente investigación el interés en la gestión de emociones en el accionar del gerente, sin embargo, los gerentes estudiados corresponden a una institución de educación básica y diversificada, mientras que la presente se enfoca en gerentes de universidades nacionales y empresas privadas. Por otra parte, Briceño utiliza un enfoque cuantitativo, mientras que la presente indagación utiliza un enfoque cualitativo.

Como segundo estudio a nivel nacional, presento la investigación realizada por Sierra (2021) titulado “Incidencia de la Inteligencia Emocional en el cumplimiento de indicadores de gestión del talento humano”, artículo científico presentado para la revista Aula Virtual, Barquisimeto, estado Lara, en el que se analizó la relación que existe entre la Inteligencia Emocional del Talento Humano y el cumplimiento de Indicadores de Gestión en las empresas, esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y se aplicó la entrevista como técnica de recolección de datos a seis gerentes que fueron objeto de estudio. Los hallazgos obtenidos evidencian la relación que existe entre el índice de Inteligencia Emocional que presentaron los gerentes y el porcentaje de cumplimiento en los Indicadores de Gestión, los resultados muestran que quienes tienen desarrollado el manejo de sus emociones son más eficientes al cumplir con los objetivos impuestos por la empresa medidos por indicadores de gestión.

Esta investigación guarda relación con la presente en cuanto al objeto de estudio siendo la inteligencia emocional en gerentes, y su desempeño en la organización, y

difiere en lo relativo al paradigma de investigación al aplicar el cuantitativo y compararlo con los resultados a través de indicadores de gestión, mientras esta investigación se realizó bajo el paradigma cualitativo.

### **Andamiaje teórico de la investigación**

El andamiaje teórico hace referencia a las estructuras conceptuales que proporcionan apoyo en el proceso de aprendizaje y desarrollo del conocimiento, facilitando la comprensión y asimilación de nuevos conceptos. Este término se basa en la metáfora del andamiaje en la construcción, donde se ofrecen soportes temporales que permiten a los interesados, alcanzar niveles más altos de comprensión y habilidad, hasta que son capaces de funcionar de manera independiente. Según Requena (2020), el andamiaje se relaciona con el concepto de "Zona de Desarrollo Próximo" de Vygotsky, que describe la distancia entre lo que un aprendiz puede hacer por sí solo y lo que puede hacer con la ayuda de un adulto o un compañero más capacitado. Este espacio es particularmente relevante en esta investigación, porque proporciona una base conceptual que proporciona una guía para la investigación, facilita la interpretación de hallazgos, contribuye a la originalidad y establece la base de credibilidad del estudio.

### **La Gerencia**

Desde los inicios de la humanidad la gerencia aparece como una actividad en la que al menos una persona emite directrices, coordinando labores que cumplir. Esta figura actúa como guía, gira instrucciones y hace seguimiento los procesos que se llevan a cabo, basados en un plan, objetivos o necesidades pensadas. Con el pasar de los años, esta función se fue desarrollando de modo que, su alcance, especialización y estudio continúan sin parar.

La gerencia es considerada como una actividad que ha evolucionado, adaptándose para satisfacer las variadas y complejas necesidades de las organizaciones, velando por mantenerse y ser sostenible en el tiempo, con la premisa de mejora continua,

avanzando. Según Robbins y Coulter (2016), "la gerencia implica la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de manera que se realicen de forma eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos de la organización" (p. 5). Esto resalta que el papel del gerente no solo se limita a la ejecución de tareas, sino a la adaptación constante y a la gestión proactiva para responder a las demandas cambiantes del entorno.

A lo largo de la historia, los roles gerenciales han cambiado en la medida en que las organizaciones han evolucionado, pasando de la atención a procesos y resultados, a colocar el foco sobre el talento humano y su bienestar, en la búsqueda de productividad y eficiencia, teniendo como premisa que las personas contribuirán a la optimización de procesos y a la generación de resultados positivos para la empresa, de la mano de esa persona que se convierte en líder protagonista, que motiva e integra a todos los integrantes de la organización, en función de alcanzar el éxito. En la opinión de Drucker (2014):

En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aun, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.

Esta ventaja, se compone de elementos diferenciadores, únicos en cada persona "gerente", que tienen que ver significativamente con su personalidad, capacidad analítica, relacional, de gestión, perspectiva, proyectiva, ingenio, entre otros

Partiendo de esta premisa, se enfoca la atención en el actor principal: el gerente. Este líder no solo impulsa en su equipo una actitud proactiva hacia el conocimiento, la evaluación, la toma de decisiones y la acción, sino que también moldea su estilo gerencial a través de estas interacciones. En este sentido, el accionar gerencial puede ser concebido como un conjunto de estrategias meticulosamente diseñadas e implementadas por el gerente. Estas estrategias están alineadas con la misión, visión y objetivos de la organización, y se orientan hacia el desarrollo de actividades presentes y proyectos futuros con un enfoque integral, en armonía con el desarrollo sostenible de la entidad.

En consecuencia, el rol del gerente se convierte en un pilar fundamental para el éxito organizacional. Su capacidad para integrar sus características personales con las necesidades estratégicas de la empresa no solo define su estilo de liderazgo, sino que también establece un modelo a seguir para sus colaboradores. La habilidad del gerente para adaptarse a los cambios del entorno y anticipar las tendencias futuras es crucial para mantener la competitividad y relevancia de la organización en un mercado en constante evolución.

De lo anterior se desprende que, el accionar del gerente comprende la coordinación del desempeño de las personas que tienen a su cargo, para que estas a su vez lleven a cabo procesos específicos en la organización, en donde coexisten personas y se desarrollan procesos que involucran diversos recursos materiales, procedimientos, relaciones personales y tecnología. Al respecto González (2020) agrega que “La esencia de la acción gerencial hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer” (p.108)

Desde la perspectiva de Drucker (2014) la gerencia “... es el órgano de la sociedad, encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era” (p. 12). Adicionalmente, la práctica gerencial requiere que el gerente desarrolle una serie de competencias y, en simultáneo, que gran parte de ellas sean transmitidas y desarrolladas en las personas que componen su equipo de trabajo, es por ello que resulta imprescindible que el manejo de las emociones y procesos cognitivos estén presentes en todos los niveles de la estructura organizacional.

En esta búsqueda de la labor gerencial, Mintzberg (2010) sostiene que el gerente hace las cosas en su mayoría a través de otras personas, entrenándolas, motivándolas, formando equipos, fortaleciendo la cultura, y construye un modelo en el que destaca que la gerencia se ejerce en tres planos desde lo conceptual a lo concreto: con información, por medio de las personas y directamente hasta la acción. Es así como

toma sentido el accionar y se vuelve un oficio que dirige, acompaña y controla todo lo que ocurre dentro de la organización, con proyección a su entorno.

Dentro de este accionar, Robbins y Coulter (2016) sostienen que, los gerentes aspiran que sus organizaciones logren niveles altos de desempeño, y una manera de lograrlo es investigando las mejores prácticas que usan las organizaciones exitosas, de esta manera, comparan lo que hacen con acciones de otros gerentes exitosos en organizaciones prosperas, y determinan las áreas en donde deben evaluar el desempeño, haciendo algunos ajustes, optimizando las operaciones desde la más simple a la más compleja, permitiéndole realizar una buena gestión de control.

Al mismo tiempo, el potencial del gerente para instaurar un ambiente agradable, fomentando un buen clima organizacional tiene un efecto directo sobre toda la organización, incluyendo a sus integrantes, por ello Donawa (2018) expresa que “la gestión gerencial en las organizaciones genera la actitud de los empleados hacia su trabajo, que emerge de la percepción de su entorno laboral; esa percepción es lo que muchos autores definen como la satisfacción laboral” (p.144 ), es decir, la calidad de este ambiente forma parte de los factores de influencia en los resultados de la organización.

Al respecto, Gudiño y Vilorio (2010) citado por Pacheco, Molina y Arévalo (2017) afirman que:

el desempeño gerencial se mide por la eficiencia y eficacia de los directivos, la cuales se encuentran sustentadas en la capacidad de desarrollar un clima organizacional sinérgico, establecer y mantener una cultura organizacional con visión compartida, mantener un adecuado manejo de la información y tomar decisiones que garanticen la optimización organizacional. (p.104)

De esto se desprende, la importancia de los múltiples roles gerenciales, alineados a una cosmovisión que les permite ver e interpretar desde una perspectiva general, profundamente reflexiva, que conjuga aspectos que van en sintonía con las

relaciones humanas que incorporan la gestión emocional y la comprensión de los propósitos organizacionales.

### **El gerente venezolano**

Desde el inicio de los tiempos, los seres humanos han manejado los recursos que tiene en su entorno, entre estos se incluye a otras personas, si se le asigna un término para definir estas palabras, el más apropiado sería *gerencia*. Con el pasar del tiempo el arte de la gerencia ha evolucionado, lo que hace interesante indagar de dónde venimos, hacia donde nos dirigimos en el futuro, y en este andar, recolectar las destrezas requeridas y las herramientas que funjan como medios hacia una dirección clara.

El centro de atención sobre el que se enfoca esta investigación es el gerente. Para Drucker (2014) “... El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio.” (p. 10) y afirma que la calidad y la manera de accionar de los gerentes se convierte en factores determinantes del éxito de una organización, siendo esto una gran ventaja que puede tener esta dentro de su entorno, esto por su característica de distintivo entre entidades, es decir, constituye un elemento diferenciador que agrega valor.

Al adentrarnos en el contexto venezolano, se observa que este se ha tornado cada vez más cambiante, las condiciones varían, nuevos obstáculos surgen, la incertidumbre aumenta, y las entidades que no poseen un plan definido solo reaccionan al día a día, sin tomar en cuenta que el solo hecho de poseer un plan, muestra en donde existe la desviación y promueve el análisis para la corrección de curso de acción.

En este escenario, se tiene que el gerente venezolano puede ser considerado como un profesional inteligente, capaz de asumir retos, gestionar la incertidumbre, innovador, concentrado y decidido, calificado para generar nuevos productos,

procesos y hasta nuevos esquemas mentales, esto lo hace un luchador, capacitado y dispuesto, al respecto Sampedro y Arana (2009) expresan que:

El gerente venezolano ha engendrado capacidades para encontrar estabilidad en medio de la complejidad a través de una mentalidad emprendedora, orientada al corto plazo (enfoque en el día a día), y con sentido del humor. Desde una perspectiva de liderazgo, esta realidad única ha moldeado a los líderes venezolanos hasta convertirlos en expertos del cambio y de la gestión en medio de incertidumbre, debido a la complejidad organizacional y ambiental que enfrentan constantemente.

Por su parte, el Instituto de Estudios Superiores de Administración -IESA- (2016) en su sitio web expresa que "... El gerente venezolano es percibido como un líder analítico y estructurado, participativo pero no muy sensible a las necesidades de los otros, negociador pero no persuasivo, capaz de generar lealtades pero no de inspirar a sus colaboradores"(s/p), dentro de este panorama asocia el éxito de un gerente líder a su capacidad para analizar en plenitud el entorno el contexto en el que se desempeña, y del tipo de habilidades que ponga en práctica después de realizar su análisis integral, de todo esto atribuyen un valor que incrementa en función a la capacidad de adaptar sus habilidades de líder y su implementación en la realidad que se le presenta, acotando que en estos procesos se encuentra inmersa la gestión emocional como clave.

Dentro de este marco, Borjas y Monasterio (2012) en su investigación sobre la gerencia venezolana, obtuvieron como resultados que "los gerentes consideran que las prácticas en las organizaciones están orientadas hacia los resultados (45%), la emocionalidad (19%) y orientada a la innovación (16%). Otras categorías que surgieron son centrada en la ética (5%), centrada en la cultura (5%), centrada en las personas (5%) y centrada en los procesos (5%)"(p. 60), estos resultados muestran como con el transcurrir del tiempo y con la evolución del gerente, se encuentra en primer lugar que sus prácticas permanecen orientadas a los resultados, pero llama la

atención que en segundo lugar consideran a las emocionalidad con el porcentaje más alto después de la primera orientación, en síntesis de este estudio, el gerente venezolano se considera orientado a los resultados, emocional e innovador.

Es aquí, donde cobra valor el hecho de que el liderazgo debe ser integral, considerando múltiples posibilidades y teniendo en cuenta que todos los aspectos que componen su gestión son importantes, entre ellos el más cambiante y complejo son las personas, en este sentido, Caruso y Salovey (2004) alegan que “el líder debe liderar utilizando un conjunto de habilidades altamente sofisticadas que implican comprender cómo piensan y sienten las personas” (p. xii), esto le permitirá una mejor percepción del momento espacio-tiempo donde se encuentra y una orientación permanente de la forma de gestión más conveniente.

### **Inteligencia y emociones**

Los seres humanos como individuos pensantes, realizan complejos procesos mentales, que posteriormente se materializan en acciones, entre estos procesos se encuentra la inteligencia, que de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) es “... Capacidad de entender o comprender o la Capacidad de resolver problemas” (s/p).

Por otro lado, Jaspers (1993) expresa que la inteligencia puede considerarse como el conjunto de todas las capacidades y de todos los instrumentos convenientemente aplicados, utilizables en la adaptación del individuo a los problemas de la vida. De allí que la inteligencia pueda considerarse una función cognitiva global, en el que, surgen las potenciales herramientas para la toma de decisiones.

Por su parte, Gardner, citado por Goleman (1995), reconoce que su visión de la inteligencia se atenía al modelo cognitivo. Sin embargo, menciona que uno de los aspectos principales de la inteligencia intrapersonal es la capacidad para sintonizar con las propias emociones. A su vez, las señales enviadas por los sentimientos

también resultan decisivas para la inteligencia interpersonal. Además, sostiene que, en el desarrollo de la teoría de la inteligencia múltiple, esta se ha centrado en la metacognición, lo que considera como la toma de conciencia de los propios procesos mentales en el amplio espectro de las habilidades emocionales.

En este contexto, la experiencia cotidiana muestra que el estado de ánimo condiciona los procesos cognitivos implicados en la capacidad de razonar y, por consiguiente, de elegir de manera lógica. No es un secreto que cuesta razonar cuando se está bajo una preocupación, una situación particular que afecta al sujeto, o cuando una emoción lo saca de foco. De manera similar, es muy común que los conceptos de emoción y sentimientos sean utilizados como sinónimos.

En este particular, Damasio (2010) hace una diferenciación entre las emociones y los sentimientos, definiendo las emociones como “un conjunto de cambios que tiene lugar a la vez en el cerebro y el cuerpo, por lo común producidos por un determinado contenido mental”, mientras que el sentimiento “es la percepción de estos cambios” (p.246).

Por otro lado, Goleman (1995) trata a las emociones como programas complejos de acciones automáticas (p.142), que vienen acompañadas de ideas y modos particulares de pensamientos que se llevan a cabo en el cuerpo, incorporando las expresiones faciales, posturas y el medio interno de cada individuo. De allí que se afirme que es complejo la comprensión y manejo de las emociones, lo que lleva entonces al término inteligencia emocional.

A pesar de esta complejidad, históricamente manifestaciones y estudios han masificado la idea de que las emociones son obstáculos a una gestión efectiva, son embargo, después de múltiples investigaciones la evidencia demuestra lo contrario. En consonancia con esta perspectiva, Caruso y Salovey (2004) aseveran que "Los centros emocionales del cerebro no están relegados a un lugar secundario en nuestro

pensamiento y razonamiento, sino que son una parte integral de lo que significa pensar, razonar y ser inteligente" (p.ix).

Continuando esta línea de pensamiento, resulta interesante comenzar a desmontar el mito referente al supuesto efecto negativo que tienen las emociones en el trabajo. Para ello, el planteamiento es que el gerente debe poseer una conciencia de su estado emocional, identificando qué lo hace sentir bien o que lo hace sentir mal, es decir, que eventos o pensamientos afectan su estado de ánimo. Una vez que esto ocurre, debe tomar conciencia el efecto que esto puede producir en sus acciones, esto viene a convertirse en una importante decisión basada en el reconocimiento, de allí el siguiente paso es tomar acciones de permanecer o variar en función de encontrar su estado deseado.

Reforzando esta perspectiva, Smith (2022) asevera que “La emoción puede parecer la antítesis de la lógica y, por lo tanto, un obstáculo para que tomemos decisiones racionales, pero sirve como una guía valiosa” (p.15). Sin embargo, a pesar de que son consideradas una guía, de destaca la importancia de no caer en la impulsividad, teniendo en cuenta que esto puede llevar al gerente a tomar decisiones irracionales que posteriormente produzcan resultados adversos. El llegar a controlar el equilibrio entre la emoción y la razón, se constituye entonces es una habilidad gerencial que determine la calidad de su gestión y su proyección como líder efectivo.

### **Gestión emocional**

Los seres humanos mantienen en simultáneo múltiples procesos mentales, entre ellos la inteligencia, es por ello que cada uno posee distintas habilidades y capacidad de gestionar labores, esto se evidencia en la diferencia entre una persona y otra, donde una de ellas aplica sus ventajas y herramientas al momento de realizar sus procesos.

Dentro de estos procesos se encuentra la inteligencia emocional, termino abordado por diversos autores, visto desde múltiples disciplinas, y cada uno de ellos agrega

perspectivas e ideas que convergen en algunos aspectos pero que también difieren, por este motivo, no existe un consenso conceptual, se tomó a los autores Salovey y Mayer (1997), quienes afirman que la inteligencia emocional:

Incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual” (p.10)

Por su parte, Velásquez et al. (2003) señala que la Inteligencia Emocional es “... un tipo de Inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (p. 156). Siendo las cosas así, el manejo de las emociones en las distintas situaciones, hacen que las personas se consideren más o menos inteligentes emocionalmente.

Al respecto, Goleman (1995) uno de los autores de mayor proyección desde los años 90, sostiene que la inteligencia emocional, es un concepto amplio que incluye la habilidad para motivarse y persistir frente a las frustraciones, controlar impulsos y postergar gratificaciones, regular los estados de humor, evitar que las desgracias obstaculicen la habilidad de pensar, desarrollar empatía y optimismo, haciendo referencia a las siguientes habilidades: El conocimiento de las propias emociones, la capacidad para controlar las emociones, la conciencia de uno mismo, la capacidad de motivarse a sí mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas (la empatía), el control de las relaciones (p.69).

Estas habilidades se pueden describir como sigue:

- El conocimiento de las propias emociones, es decir, el conocimiento de uno mismo, la capacidad de reconocer un mismo sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituyendo la piedra angular de la inteligencia emocional.

- La capacidad para controlar las emociones, la conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento.
- La capacidad de motivarse a sí mismo, esta habilidad ayuda a aumentar la competencia no sólo social sino también la sensación de eficacia en las empresas que se acometen.
- El reconocimiento de las emociones ajenas, la empatía, es decir la capacidad para poder sintonizarse con las señales sociales sutiles, que nos indican qué necesitan o que quieren los demás.
- El control de las relaciones, es una habilidad que presume el relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas.

Todas estas habilidades, influyen de manera significativa en la toma de decisiones y en la mayoría de los aspectos de la vida. En este contexto, resulta interesante la influencia de las emociones en la selección de cursos de acción, por ello se puede citar que “La inteligencia emocional permite utilizar las emociones para ayudar en la resolución de problemas y en la toma de decisiones” Mayer, Salovey, y Caruso, (1999) (p.16).

De todo esto, se desprende que las emociones y los procesos de razonamiento y selección se conjugan en una obra de cumplimiento llamada selección, la misma se materializa en el plano físico al momento de accionar, de allí que “La inteligencia emocional no es lo contrario a la inteligencia, no es el triunfo del corazón sobre la mente, es esa intersección única entre ambos.” Op. Cit (p.17).

Muchas vertientes insisten en que las decisiones son un debate constante entre la razón y la emoción, colocándolo como fuerzas opositoras, pero estudios han demostrado lo contrario, están más relacionadas e interactúan sin que nos demos cuenta, al respecto Caruso y Salovey (2004) exponen que “La integración de estilos racionales y emocionales es la clave para un liderazgo exitoso. Está claro que las buenas decisiones requieren habilidades emocionales y lógicas” (p.3). Sin embargo,

acotan que inclinarse demasiado a cualquiera de los dos matices pudiera acarrear inconvenientes, por lo que aparece en escena el equilibrio racionalidad emocionalidad.

Si bien la teoría de la Inteligencia emocional es considerada como referencia epistémica, la idea investigativa me llevó a explorar otras concepciones y a formar una opinión argumentada que pretendo esbozar a continuación. Se trata de la Gestión emocional, desde mi percepción personal, con base en la trayectoria realizada antes y durante la elaboración de este trabajo.

Bajo esta premisa, la gestión emocional profundiza el campo de las emociones al punto en el que va más allá de la inteligencia emocional, persigue el origen de la vinculación entre lo que se experimenta en el interior y la acción que se ejecuta, no solo por el mecanismo acción-reacción, para Feldman (2018) “Las emociones no son reacciones al mundo. No somos receptores pasivos de estímulos —o inputs— sensoriales, sino constructores activos de nuestras emociones. A partir de inputs sensoriales y de experiencias pasadas, el cerebro construye significado y prescribe la acción” (p.53).

Siguiendo este hilo discursivo, las emociones no son solo el producto de la reacción que se tiene ante un estímulo o situación, lo que si es cierto es que de acuerdo a la actitud y al comportamiento que se adopte, son evidentes o no, es decir, pueden ser observadas por otros o mantenerse imperceptibles, aunque se encuentren allí. Las emociones que se exhiben producen reacciones en otras personas, al respecto Belzunce (2011) afirma que:

La exteriorización de las emociones se puede controlar, al menos en parte, y que además conviene hacerlo, ya que el hombre vive en un contexto social y en la convivencia surgen muchas ocasiones en que las emociones han de ser controladas y reguladas por la voluntad. Las emociones son una de las formas más eficaces de comunicación social, en muchos casos superior al de la palabra escrita y hablada. (p.168)

Es así como se hace una bifurcación que tiene por un lado la emocionalidad explícita y por el otro la emocionalidad implícita. Le llamo *Emocionalidad Explícita* al proceso de exteriorizar de manera consciente o inconsciente las emociones que se experimentan en un momento determinado, como resultado de la exposición a un estímulo interno o externo, producto de situaciones reales o imaginarias que se evocan en un instante. Al sector opuesto le llamo *Emocionalidad Implícita* a la acción de contener de forma consciente o inconsciente las emociones que se originan, producto de un suceso, recuerdo, idea...sin que la reacción sea percibida por otras personas.

De esto se desprende el posible estado de conciencia en la que el gerente es capaz de reconocer sus emociones y tal vez puede controlar si las manifiesta o no. A esta decisión le llamo *Gestión emocional gerencial*, y la defino como conducción estratégica de las emociones en sintonía armónica con los principios pensar-sentir-accionar durante la ejecución de las funciones propias del gerente, manteniendo su estabilidad, conciencia plena de su estado y coherencia actitudinal y conductual.

En este proceso, el gerente experimenta un contacto directo con sus emociones, a pesar de que en ocasiones las pueda identificar y en otras no, pero lo interesante en este punto es que el gerente esté consciente que las emociones están presentes todo el tiempo, en mayor o menor intensidad, pero están allí, no pueden negarse, tal vez en el mejor de los casos pueden ser gestionadas y empleadas de manera efectiva o en su defecto de forma que no perjudique sus reacciones.

### **Accionar gerencial**

El accionar gerencial, como concepto fundamental en la gestión empresarial contemporánea, representa un paradigma multidimensional que engloba un conjunto de estrategias, habilidades y prácticas implementadas por los líderes organizacionales. Este enfoque holístico no solo se alinea con la misión, visión y objetivos de la entidad, sino que también se orienta hacia el desarrollo sostenible y la adaptabilidad

en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico. La complejidad inherente a este concepto requiere un análisis profundo y multifacético para comprender plenamente su alcance y sus implicaciones en el contexto de la gestión moderna.

Desde este enfoque, es crucial reconocer que el accionar gerencial trasciende la mera ejecución de tareas administrativas. Se trata de un proceso cognitivo y estratégico que implica la capacidad de anticipar, planificar y adaptar las estrategias organizacionales en respuesta a las cambiantes condiciones del mercado y las expectativas de los stakeholders. Este enfoque proactivo requiere una comprensión profunda no solo de los factores internos de la organización, sino también de las fuerzas externas que moldean el panorama empresarial. Como señala Porter (1980), "la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente" (p. 24), subrayando la importancia de esta visión holística en el accionar gerencial.

Asimismo, la toma de decisiones, como componente central del accionar gerencial, se caracteriza por su naturaleza compleja y multifacética. Los gerentes deben navegar por un laberinto de información, a menudo incompleta o ambigua, para tomar decisiones que tengan un impacto positivo en la organización. Este proceso no es meramente intuitivo, sino que requiere un enfoque sistemático y analítico. Como argumenta Mintzberg (1983), "el trabajo del directivo consiste en tomar decisiones, asignar recursos y dirigir las actividades de otros para alcanzar los objetivos de la organización" (p. 55). Esta perspectiva subraya la necesidad de un enfoque estructurado y basado en datos para la toma de decisiones gerenciales.

De acuerdo a Damasio (2010) las emociones son requisito necesario para la toma de decisiones, ante esto expresa:

Tampoco quiere ello decir que cuando los sentimientos tienen una acción positiva tomen la decisión por nosotros; o que no seamos seres racionales. Sólo sugiero que determinados aspectos del proceso de la emoción y del sentimiento son indispensables para la racionalidad. En el mejor de los casos, los sentimientos nos encaminan en la dirección

adecuada, nos llevan al lugar apropiado en un espacio de toma de decisiones donde podemos dar un buen uso a los instrumentos de la lógica (p. 10).

De lo anterior se desprende que, las emociones y los sentimientos no son obstáculos para la racionalidad, sino componentes esenciales que complementan y enriquecen el proceso de toma de decisiones. En el ambiente gerencial, esto implica que un líder no debe suprimir sus emociones desplazándolas por un enfoque puramente lógico, sino que las reconoce y las utiliza como una fuente adicional de información y orientación, de allí que las emociones, pueden actuar como una brújula interna, guiando al gerente hacia áreas de oportunidad o alertándolo sobre posibles riesgos que podrían pasar desapercibidos en un análisis puramente racional.

Adicional a este enfoque, el liderazgo y la motivación del equipo emergen como pilares fundamentales del accionar gerencial efectivo. En este contexto, el gerente no solo debe poseer habilidades técnicas y estratégicas, sino también la capacidad de inspirar, guiar y empoderar a los miembros de la organización. Este aspecto del accionar gerencial se alinea con la visión de Kanter (1983), quien sostiene que "los líderes deben desarrollar una visión del cambio que sea emocionalmente atractiva y técnicamente creíble" (p. 279). La habilidad para comunicar efectivamente esta visión y motivar a los empleados hacia su realización es un componente crítico del éxito gerencial.

En estrecha relación con esta perspectiva de liderazgo visionario, la gestión eficiente de recursos, tanto tangibles como intangibles, constituye otro aspecto crucial del Accionar gerencial. En un entorno empresarial caracterizado por la escasez y la competencia intensiva, la capacidad de optimizar el uso de recursos se convierte en una ventaja competitiva significativa. Este enfoque se alinea con la perspectiva de Drucker (1999), quien afirma que "la tarea del gerente es hacer productivos los recursos de la organización. Esto significa eficacia y eficiencia" (p. 37). La gestión de recursos en el contexto del Accionar gerencial no se limita a la asignación eficiente,

sino que también implica la identificación y desarrollo de nuevos recursos y capacidades organizacionales.

De igual importancia, la implementación y control de procesos representa otra dimensión crítica del Accionar gerencial. Este aspecto implica la capacidad de traducir las estrategias y decisiones en acciones concretas y medibles. El gerente debe diseñar, implementar y monitorear sistemas y procesos que aseguren la ejecución efectiva de las estrategias organizacionales. Este enfoque sistemático no solo facilita la consecución de objetivos a corto plazo, sino que también sienta las bases para el crecimiento y la mejora continua a largo plazo.

En un mundo organizacional en constante evolución, la adaptabilidad y la gestión del cambio emergen como competencias fundamentales en el repertorio del accionar gerencial moderno. En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad, la capacidad de anticipar, aceptar y gestionar el cambio se convierte en un imperativo estratégico. Este aspecto del accionar gerencial requiere no solo flexibilidad cognitiva y resiliencia emocional por parte del gerente, sino también la habilidad para cultivar una cultura organizacional que abrace el cambio como una oportunidad de crecimiento y renovación.

En paralelo, la innovación y la mejora continua se posicionan como elementos centrales del Accionar gerencial en la era de la disrupción tecnológica y la transformación digital. Como argumentan Hamel y Prahalad (1994), "la tarea crítica para la gerencia es crear una organización capaz de infundir productos con funcionalidad irresistible o, mejor aún, crear productos que los clientes necesitan, pero aún no han imaginado" (p. 79). Este enfoque en la innovación no se limita a los productos y servicios, sino que se extiende a los modelos de negocio, procesos operativos y estrategias de mercado.

De manera complementaria, la responsabilidad social y la ética empresarial se han convertido en componentes indispensables del Accionar gerencial contemporáneo. En un mundo cada vez más consciente de los impactos sociales y ambientales de las

actividades empresariales, los gerentes deben integrar consideraciones éticas y de sostenibilidad en su toma de decisiones y estrategias organizacionales. Este enfoque no solo responde a las expectativas de los stakeholders, sino que también contribuye a la creación de valor a largo plazo y a la construcción de una reputación corporativa sólida.

Por todo lo anteriormente planteado, el accionar gerencial se revela como un constructo multidimensional y dinámico que requiere una combinación de habilidades estratégicas, liderazgo visionario, competencia técnica y sensibilidad ética. Su efectividad no solo se mide en términos de resultados financieros a corto plazo, sino también en la capacidad de la organización para adaptarse, innovar y crear valor sostenible en un entorno empresarial en constante evolución. La comprensión profunda y la aplicación efectiva de este concepto son fundamentales para el éxito organizacional en el siglo XXI, planteando desafíos significativos, pero también oportunidades emocionantes para la investigación y la práctica en el campo de la gestión empresarial.

### **MOMENTO III**

#### **PERSPECTIVA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Paradigma de Investigación**

El paradigma de investigación de acuerdo con Denzin y Lincoln (2018) se refiere al conjunto de creencias filosóficas y metodológicas que guían la manera en que se realiza una investigación. Incluye supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos que determinan cómo se concibe la realidad, cómo se genera el conocimiento y cómo se llevan a cabo los métodos de investigación (p. 13). Por su parte Creswell (2013) expresa que los paradigmas proporcionan un marco de referencia general que influye en la formulación de las preguntas de investigación, la selección de métodos de recolección de datos y la interpretación de los resultados (p. 21).

Esta investigación se enmarca dentro del paradigma metodológico interpretativo, que conecta la filosofía hermenéutica con el método hermenéutico. El paradigma interpretativo, emerge como la resultante, el acuerdo entre investigadores que edifican vías investigativas que, al escapar de las prescripciones positivistas, tratan de buscar y encontrar legitimaciones al conocimiento generado (Erickson, 1989), Guba y Lincoln (2002) y un profuso etcétera que se remonta a la Escuela de Chicago (interaccionismo simbólico del sociólogo Herbert Blumer (1900-1967). Para concebir la realidad investigada el paradigma interpretativo se basa en los siguientes principios:

- Ideográfico.
- Indagación intensiva.
- Contextualidad.
- Realidad construida
- Investigación no invasiva.

-Cualitatividad (Erickson. 1989).

El cuadro 1, refiere las implicaciones de esta investigación con los principios del paradigma metodológico interpretativo que se vincularon en el desarrollo de la Tesis Doctoral.

Cuadro 1.-Vínculos de los principios de paradigma interpretativo con categorías de esta Tesis Doctoral (TD).

<b>Principio del paradigma interpretativo</b>	<b>Vínculo con categorías de esta investigación y esta TD</b>
-Ideográfico	Hay una amplia conexión de ideas relativas al accionar, al gerente venezolano y la gestión emocional. Esto le confiere congruencia.
- Indagación intensiva	Son cuatro los testimoniantes a los cuales se interrogó a profundidad, es decir, interesa profundizar y no extender.
-Contextualidad	El gerente venezolano es ampliamente contextualizado. No solo abarca la situación gestionaría, sino que permea el aspecto psicológico, típico de la gestión emocional.
- Realidad construida	El ser interpretativa la realidad indagada, pasa por el crisol del investigador y de los testimoniantes. El producto es una realidad construida.
-Investigación no invasiva	En efecto no hay invasión de la realidad indagada y sí, un profundo respeto por la integridad de los discursos y de los testimoniantes.
-Cualitatividad	Se trata de un estudio cualitativo por resaltar la cualidad y cuando se usan datos es para darle legitimación a esa cualidad.

Fuente: Elaboración propia

Estos principios de la investigación se enmarcan dentro del enfoque cualitativo, al respecto Hernández y Mendoza (2018) sostienen que:

En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general. Primero explorar y describir individualidades, para posteriormente generar teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente, entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; posteriormente, ya que se está efectuando una narración consecutiva de cómo se lleva a cabo un estudio cualitativo (p. 9).

La intención del investigador fue mantener contacto con los actores principales (testimoniantes) para captar la esencia del gerente en su accionar desde el enfoque de la gestión emocional.

### **Enfoque de Investigación**

El enfoque de esta investigación es el cualitativo. Este enfoque, se centra en la exploración profunda y detallada de los fenómenos sociales y humanos, permitiendo comprender las experiencias y significados desde la perspectiva de los participantes. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque es ideal para estudios en los que se busca explorar aspectos complejos y dinámicos de la realidad social, ya que proporciona una visión holística y contextualizada de los fenómenos (p. 365). La investigación cualitativa se caracteriza por ser flexible y adaptativa, permitiendo que el diseño y los métodos evolucionen a medida que se desarrolla el estudio, lo cual es crucial para captar la riqueza y complejidad de las experiencias humanas.

En concordancia con lo anterior, Arias (2012) destaca que la investigación cualitativa permite a los investigadores adentrarse en los significados subjetivos y las interpretaciones que las personas tienen sobre sus propias experiencias (p. 123). Este enfoque es particularmente útil cuando se estudian temas como la gestión emocional en el accionar gerencial, ya que permite explorar cómo los individuos perciben y

manejan sus emociones en el entorno laboral. Además, la investigación cualitativa utiliza métodos como entrevistas a profundidad, grupos focales y observación participante, que son herramientas valiosas para recoger información rica y detallada que reflejan las perspectivas y experiencias de los participantes.

Por otro lado, Pallela y Martins (2012) subrayan la importancia de la reflexividad en la investigación cualitativa, donde el investigador reconoce y reflexiona sobre su propia influencia en el proceso de investigación y en la interpretación de los datos (p. 67). Esta postura reflexiva es fundamental para garantizar la credibilidad y autenticidad de los hallazgos cualitativos. En el estudio de la gestión emocional en la gerencia, la reflexividad permite al investigador, comprender mejor cómo sus propias percepciones y experiencias pueden influir en su interpretación de los testimonios, lo que en última instancia enriquece la comprensión del fenómeno estudiado.

Desde un plano ontológico, la investigación cualitativa adopta una concepción constructivista, que sostiene que la realidad es subjetiva y se construye socialmente y que varía según el contexto y las percepciones individuales. En el contexto de esta tesis, se asume que la gestión emocional y accionar gerencial no son entidades fijas y objetivas, sino que están definidas por las interacciones y experiencias personales de los individuos dentro de sus contextos específicos, Guba y Lincoln (1994). Esta visión permite reconocer la multiplicidad de realidades que emergen de las vivencias y narrativas de los testimoniantes.

En el plano epistemológico, el estudio cualitativo se basa en el interpretativismo, que enfatiza la comprensión del significado que los individuos atribuyen a sus experiencias Schwandt (2000). Desde esta visión, se reconoce que el conocimiento es co-construido entre el investigador y los participantes a través de un proceso interactivo y reflexivo. La relación entre el investigador y los testimoniantes es fundamental para revelar las interpretaciones y significados subyacentes de la gestión emocional en el ámbito gerencial.

Al enfatizar la reflexividad y la co-construcción del conocimiento, la investigación cualitativa fomenta una relación dinámica entre el investigador y los participantes, lo que enriquece la interpretación de los datos y permite una comprensión más auténtica y significativa de temas complejos como la gestión emocional en el ámbito gerencial.

### Implicaciones metodológicas

Las implicaciones metodológicas se asocian al cómo investigativo. Una forma de expresarlo es preguntarse ¿qué necesidades se ameritaron en el campo investigativo? y ¿cuáles fueron las opciones metodológicas disponibles? siendo así, en esta investigación, emergieron necesidades y opciones que son reseñadas en el cuadro 2.

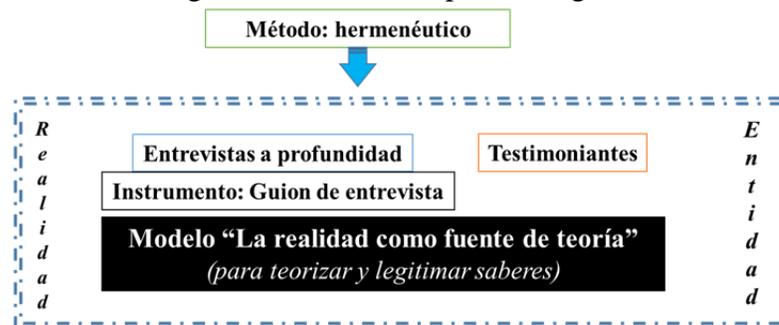
Cuadro 2.-Implicaciones necesidades investigativas y opciones metodológicas

Necesidades	Opciones metodológicas
-Interpretar discursos: orales y escritos	-Método hermenéutico
-Acceder la realidad indagada	-Entrevistas a profundidad -Guion de entrevista

Fuente: Elaboración propia

Al profundizar en el método hermenéutico, se devela que éste se adscribe al paradigma metodológico: Interpretativo, quien a su vez se fundamenta en el paradigma epistemológico (metateoría) filosofía hermenéutica. La figura 1, contiene la secuencia epistemológica. Todo dentro de un enfoque cualitativo.

Figura 1.- Secuencia epistemológica.



Fuente: Elaboración propia

La metateoría asociada al método hermenéutico es la filosofía hermenéutica, cuyo representante fundamental es Hans-Georg Gadamer (1900-2002). La obra más relacionada con la filosofía hermenéutica es: “Verdad y método” que profundiza sobre la comprensión en toda su extensión. En esta investigación es necesario interpretar textos lo cual requiere de una sustentación teórica que es precisamente es la filosofía hermenéutica de Gadamer.

Una precisión significativa, para esa sustentación, es el carácter universal de la comprensión, que en palabras de Gadamer (1999) es: “la universalidad del aspecto hermenéutico, tampoco de deja restringir o recortar arbitrariamente en otros contextos... el objeto de mi investigación (p. 13).

### **Método**

Método es utilizado en esta investigación, desde la concepción de Morín, Ciurama y Motta (2002):

El método es un discurso, un ensayo prolongado de un camino que se piensa. Es un viaje, un desafío, una travesía, una estrategia que se ensaya para llegar a un final pensado, imaginado y al mismo tiempo insólito, imprevisto y errante. No es el discurrir de un pensamiento seguro de sí mismo, es una búsqueda que se inventa y se reconstruye continuamente (p. 17).

Se resalta que este concepto de método echa por tierra aquel <<tradicional>> donde hay una “...visión del método que aquella imagen compuesta por un conjunto de recetas eficaces para la realización de un resultado previsto” (Morín, Ciurama y Motta, 2002, p. 13). El complejo proceso de la interpretación lega, al método hermenéutico, toda la riqueza de profundización que se asocia al entendimiento, la dinámica de la comprensión- interpretación- asignación de sentidos. Para indagar acerca del accionar del gerente y su asociación con la gestión de emociones, se precisa de esa dinámica comprensión de textos a los cuales se les asigna sentidos, en especial por los testimoniantes.

## **Entrevistas a profundidad**

“Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una *conversación entre iguales*, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas” (Taylor y Bogdan, 1992, 101). *Cursivas añadidas.*

La entrevista a profundidad es definida por Taylor y Bogdan (1992) como aquella que se realiza mediante “... reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (p. 101).

En esta investigación, se utilizó la entrevista a profundidad como vía de encuentro con la realidad, para ser comprendida e interpretada: La entrevista en profundidad, es una técnica que sirve de base a la oralidad, que constituye la metódica que permite acceder a los mundos socioculturales de los testimoniantes. No se utiliza la expresión de Taylor Bogdan: informantes claves porque *no* se trata en sí de informaciones, sino de testimonios.

Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a gerentes (cuatro) de distintas organizaciones (públicas y privadas) que operan en entorno venezolano, observando la esencia de la obra cotidiana del gerente, su accionar, con la intención de perseguir la búsqueda de sentido.

### **Instrumento: Guion de entrevista**

Se empleó el guion de entrevistas anexo B para enlazar los propósitos de la investigación con los mundos socioculturales de los testimoniantes. Las preguntas de investigación presentaron cuatro características: Generales, Reactivas, Divergentes y Disruptivas. Según lo expresado por Hermoso (2007) las preguntas que forman parte del guion deben ser: a) generales, debido a la amplitud del tema y las experiencias acumuladas por los testimoniantes; b) divergentes, lo que se pretende que desencadenen variedad de respuestas correspondientes al asunto; c) reactivas, es

decir, que generen en el testimoniante la intención de expresar sus vivencias y experiencias y d) disruptivas, que salga de lo tradicional tanto como el testimoniante así lo prefiera.

### **Testimoniante**

Son aquellos que proporcionan argumentos sobre eventos de los cuales son protagonistas. El cuadro 3, permite relacionar los testimoniante con las cualidades que los legitiman como tales.

Cuadro 3.- Cualidades de los testimoniante

<b>Testimoniante</b>	<b>Cualidades</b>
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Habilidad comunicativa</li> <li>-Ejercicio de la gerencia de diez años o más</li> <li>-Reconocimiento como gerente líder</li> <li>-Praxis en el uso del componente emocional</li> <li>-Gerente en organizaciones venezolanas importantes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Es conveniente reseñar, que en el proceso de selección de los testimoniante, implica criterios de inclusión y exclusión, que antes se llamó saturación interna.

### **Legitimación de saberes contenidos en las entrevistas a profundidad (categorización de hallazgos)**

Se utilizó el Modelo “La realidad como fuente de teoría” (Hermoso, 2007). Este modelo permite que las consideraciones tengan como punto de partida las propias entrevistas a profundidad, en otras palabras, es el testimoniante quien legitima y no de otros sujetos del acto investigativo, o de la Tesis de grado que la comunica (autores, tesisistas, tutores, metodólogos, entre otros), esto converge en las preguntas enmascaradas como unidad de análisis.

Es importante destacar que, el modelo a la realidad como fuente de teoría, contiene procesos de triangulación de sujetos (testimoniante) y de contenidos teóricos, expresados por los testimoniante como conocimiento propio (pensado con cabeza propia) lo correspondiente a la elucidación de preguntas enmascaradas dimensiones y categorías, desde la propia interpretación de las palabras de los testimoniante, frente a la interpretación que realiza el investigador y pensamiento de autores implicados (pensamiento ajeno) en resumen, hay una triangulación de teorías. La triangulación de sujetos se expresa en la matriz general.

### **Secuencia metodológica**

Los principales momentos en los que se desarrolló la investigación fueron:

- Selección y ubicación de gerentes con las cualidades previstas.
- Solicitud de la anuencia, por parte de los gerentes seleccionados y ubicados.
- Elaboración y aplicación del guion de entrevista.
- Realización y transcripción de entrevistas.
- Aplicación del modelo “La realidad como fuente de teoría” a las entrevistas.
- Elucidación de principios

### **Interpretación de los hallazgos**

En el proceso de interpretación de los hallazgos se requiere implementar un modelo que permita otorgarle legitimidad al conjunto de saberes extraídos de las entrevistas a profundidad. Esta investigación se adoptó el modelo “La Realidad como fuente de teoría”, que considera como marco de referencia interno los discursos de los testimoniante, siendo aquí donde eclosionan las vivencias contenidas en su mundo sociocultural. Este modelo permite la legitimación de los saberes, la triangulación de las fuentes y el proceso de teorización. Para Hermoso (2016, p.116) el modelo consta de cinco momentos:

1. Elucidación de respuestas cortas: Se realiza fragmentando las respuestas largas obtenidas en la entrevista a profundidad, de modo que, cada fracción mantenga su

esencia intacta. Es así como de una respuesta (originalmente larga) se desprenden numerosas respuestas cortas. Este procedimiento se asume como primer momento de teorización.

2. Elucidación de preguntas enmascaradas: Se basa en elaborar preguntas a las respuestas cortas, es decir, de las respuestas cortas emerge una pregunta. En este momento, se realiza una evaluación de la correspondencia entre las respuestas cortas (inalterables) y las preguntas enmascaradas, esto se considera como una validación cualitativa del instrumento utilizado.

3. Elucidación de dimensiones: Consiste en la clasificación de las respuestas cortas en aspectos primarios, para agruparlas por clases. Este momento constituye una primera validación cualitativa de constructo, busca que exista correspondencia entre las preguntas enmascaradas y las dimensiones.

4. Elucidación de categorías: Aquí se agrupa el conjunto de dimensiones de una misma clase y este pasa a formar la categoría, y se considera una segunda validación de constructo. Se procura la correspondencia entre las dimensiones y las categorías.

5. Comparación entre la teoría generada y el conocimiento acumulado: Se procede a comparar el pensamiento propio (lo generado) con el pensamiento ajeno (autores referentes), se ubican las semejanzas y diferencias. Esto se considera una tercera validación de constructo.

### **Abordaje a la aproximación teórica (constructo)**

La teorización es un proceso cognitivo complejo y sistemático que implica la formulación y desarrollo de teorías o constructos teóricos a partir de información o datos obtenidos sobre una realidad o sistema. Al respecto Strauss y Corbin (2002), sostienen que "teorizar es un trabajo que implica no solo concebir o instruir ideas (conceptos), sino también formularlos en un esquema lógico, sistemático y explicativo" (p.24). Este proceso permite al investigador ir más allá de la propia descripción de los hallazgos, y generar una comprensión más profunda sobre el fenómeno estudiado.

Para realizar la aproximación teórica de este constructo, (enunciado de principios) que se muestran en el Momento V, se realizaron los siguientes procesos:

- Identificación de patrones recurrentes en las respuestas de los gerentes entrevistados.
- Búsqueda de aquellos elementos comunes en la categoría y las dimensiones que emergieron de la matriz general, mediante las preguntas enmascaradas comunes (*triangulación de testimoniantes*).
- Contraste de estos elementos y su posible relación con las teorías existentes sobre gerencia, gestión emocional y accionar gerencial (*triangulación de teorías*).
- Formulación de principios que sintetizan las mejores prácticas y estrategias de gestión emocional en el accionar gerencial identificadas en esta investigación.

#### **MOMENTO IV**

### **HALLAZGOS Y REFLEXIONES SOBRE LAS ENTREVISTAS A LOS TESTIMONIANTES**

En este apartado se realizó el proceso de legitimación de saberes obtenidos de las entrevistas a profundidad a los cuatro gerentes protagonistas de esta investigación, que se consideran los sujetos de estudio, a los que llamé testimoniantes, quienes amablemente pusieron a la orden su amplia experiencia y su trayectoria en cargos gerenciales entidades públicas y privadas venezolanas.

La presentación de los hallazgos de la investigación, tiene su base en las vivencias de los testimoniantes, quienes perciben e interpretan la realidad desde sus mundos socioculturales. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas, manteniendo la fidelidad de las palabras de los entrevistados, para posteriormente categorizar la información aplicando el modelo “La Realidad como fuente de Teoría” Hermoso (2007) para ello se elaboró una matriz individual para cada testigo, una matriz general para la elucidación de preguntas enmascaradas comunes y reflexiones del investigador y una matriz general elucidación de dimensiones y categorías.

En concordancia con lo anterior, el modelo La Realidad como fuente de Teoría sugiere la elaboración de una matriz por cada entrevistado (Matriz Individual), para hacer más sencillo el establecimiento de analogías de los saberes extraídos de las entrevistas a profundidad, esta permite la elucidación de las preguntas enmascaradas, constituyendo una estructura para teorizar desde el relato del testigo y en simultáneo, convertirse en una forma de legitimación de saberes. A continuación, se muestran los esquemas a seguir en la elaboración de las matrices.

Cuadro 4.- Esquema Matriz Individual: Testimoniante

CAT	DIM	Respuestas Cortas	Preguntas Enmascaradas
CATEGORÍA	DIMENSIÓN		

Fuente: Adaptado de Hermoso (2007)

CAT= Categoría

DIM= Dimensión

Es importante destacar, que en la matriz individual el investigador realizó una reflexión, que pretendió mostrar los aspectos esenciales de los testimonios, así como planteamientos de autores preexistentes que en algunos casos convergen pero que en otros contraponen lo expresado en opinión del investigador o del testimoniante. Luego, se elaboró una reflexión de la categoría, con la misma intención, dilucidar el mundo sociocultural de los gerentes entrevistados.

Posteriormente se elabora la una Matriz General de elucidación de preguntas enmascaradas comunes, que contiene las entrevistas a los cuatro testimoniante, con aspectos que muestran una síntesis de sus ideas, opiniones y vivencias.

Esta matriz contiene lo siguiente:

Cuadro 5.- Esquema Matriz General de Elucidación de Preguntas Enmascaradas

<b>Pregunta Enmascarada Común</b>	<b>Respuestas</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>

Comunes

Fuente: Adaptado de Hermoso (2007)

Una vez realizado este proceso, se realizó una matriz de Elucidación de Dimensiones y Categorías, como sustento a la agrupación de las respuestas que se consideran de una misma clase.

Cuadro 6.- Esquema Matriz General Elucidación de Dimensiones y Categorías

<b>Categorías</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Pregunta Enmascarada Común</b>
Categorías	Dimensión	
	Dimensión	

Fuente: Adaptado de Hermoso (2007)

En el esquema se muestra la elucidación de las categorías y las dimensiones que emergen de las preguntas enmascaradas comunes, elaboradas por el investigador y que surgen de las respuestas de los testimoniantes. Es importante destacar, que estas

dimensiones y categorías podrían o no coincidir con las que se obtuvieron en las matrices individuales, esto en ningún momento desvirtúa el sentido de la investigación.

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	PERMANENCIA EN EL CARGO	En este momento ya para hoy siendo 18 de marzo, el martes cumplimos 14 años de haber sido juramentado en las elecciones del año 2009.	1. ¿Cuántos años cumplió de ser juramentado (como Decano)?
		Aquí ocurre un caso particular de que somos inéditos, los únicos en la historia en más de 130 años, porque, en principio las funciones de un Decano cuando es electo vienen por tres años.	2. ¿Por qué son inéditos, los únicos en la historia?
		Como podré haber dicho, son unos 14 años, todo esto se debe a un proceso en el TSJ el cual nos impide realizar elecciones para autoridades.	3. ¿A qué se debe que no puedan realizar elecciones para autoridades?
		Sin embargo, estos 14 años han sido 14 años de reinventarse y 14 años de mucho conflicto, 14 años de saber sobrellevar los procesos y las riendas de una universidad con escasos o casi nada de recursos	4. ¿Cómo han sido los 14 años sobrellevando las riendas de una universidad?

**Matriz Individual 1.- Dr. Benito Hamidian**

## **Reflexión de la dimensión Permanencia en el Cargo**

En el contexto universitario venezolano, el rol de un decano se caracteriza por su compromiso en la gestión académica y administrativa, con una duración establecida que tradicionalmente se limita a tres años. Sin embargo, el caso específico del Dr. Hamidian, que ha cumplido 14 años en el cargo, en virtud de un proceso judicial que impide la renovación de autoridades, presenta una singularidad histórica. Esta extensión inédita de funciones no solo cuestiona la normativa tradicional de alternancia en el liderazgo universitario, sino que también revela las tensiones y desafíos inherentes a gestionar una institución con limitaciones estructurales y de recursos.

En virtud de lo anterior, en su testimonio, destaca la prolongación de su cargo como un evento sin precedentes en la historia universitaria local, lo cual genera una situación de conflicto y reinención continua. Esta prolongación de funciones permite observar cómo se han adaptado y transformado las prácticas gerenciales dentro del ámbito académico. Como señala Weick (1995), "la improvisación y la adaptabilidad son esenciales en contextos organizacionales de alta incertidumbre" (p. 44). Este enfoque converge con la experiencia del decano, quien ha debido sobrellevar las riendas de una universidad con recursos escasos, reinventando su gestión en función de las circunstancias.

En consonancia con esta perspectiva, Bolman y Deal (2017) afirman que "en contextos de crisis y restricción, el liderazgo organizacional debe transformarse en una herramienta de resiliencia e innovación para lograr la sostenibilidad institucional" (p. 189). Este planteamiento refuerza la idea de que en situaciones como la descrita, la capacidad del líder para adaptarse y reestructurar sus estrategias es fundamental para la supervivencia y funcionamiento efectivo de la organización. En este sentido, el pensamiento de estos autores converge con las declaraciones del decano, ya que

ambos reconocen que el liderazgo en tiempos de crisis exige flexibilidad y creatividad.

No obstante, no todos los autores coinciden con esta visión de adaptación prolongada en el liderazgo universitario. Bass (1990), un crítico del liderazgo prolongado, argumenta que "la falta de alternancia en las autoridades puede llevar a la institucionalización de prácticas que limitan la innovación y restringen el crecimiento organizacional" (p. 215). Según esta perspectiva, la extensión de 14 años en el cargo podría ser vista no solo como un factor de estabilidad, sino como un riesgo para la diversidad de pensamiento y renovación necesaria en las estructuras universitarias.

Además, Burns (1978) enfatiza que "el liderazgo transformacional depende de la capacidad de renovar el propósito y la misión de la institución a través de la incorporación de nuevas perspectivas y líderes que traigan consigo ideas frescas" (p. 141). Este enfoque contrasta con la situación descrita por el decano, ya que su prolongada permanencia en el cargo podría interpretarse como un obstáculo para la renovación y actualización de la visión institucional. La cita de Burns subraya la importancia de la alternancia en el liderazgo para garantizar que las instituciones educativas se mantengan dinámicas y abiertas al cambio.

En la práctica, la gestión del decano se ha visto condicionada no solo por las limitaciones impuestas externamente, sino también por las condiciones materiales y presupuestarias que afectan a la universidad. Esta realidad le ha exigido desarrollar habilidades que trascienden las funciones habituales de un decano electo en tiempos regulares, como la capacidad de gestionar conflictos, buscar recursos alternativos y movilizar el compromiso de la comunidad universitaria en un entorno marcado por la escasez.

Tal como plantea Northouse (2018), "los líderes en contextos de crisis deben actuar como agentes de cambio, no solo administrando recursos limitados, sino también transformando los procesos para maximizar la eficiencia y la sostenibilidad" (p. 276). Esta cita respalda la experiencia del decano, resaltando que la gestión de

recursos en tiempos críticos es fundamental para la supervivencia institucional. A lo largo de estos 14 años, el decano ha demostrado una capacidad notable para sostener las operaciones de la universidad en un entorno adverso.

Sin embargo, esta prolongación del liderazgo también abre interrogantes sobre el impacto que la falta de renovación puede tener en la estructura académica y en la percepción de los miembros de la comunidad universitaria. Un liderazgo prolongado, aunque exitoso en términos de mantenimiento operativo, podría no ser suficiente para responder a las demandas de modernización y evolución que exige un contexto educativo contemporáneo.

En resumen, la experiencia del decano ilustra las complejidades y dualidades de liderar una universidad bajo condiciones inéditas y restrictivas. Por un lado, el liderazgo prolongado ha permitido la estabilidad y la continuidad operativa en tiempos difíciles; por otro, plantea desafíos en términos de innovación y renovación institucional. Este análisis sugiere que, si bien el liderazgo adaptativo y resiliente es crucial en contextos de crisis, también es necesario considerar la importancia de la alternancia y la incorporación de nuevas visiones para asegurar el dinamismo y la evolución de las instituciones educativas.

**Matriz Individual 1.- Dr. Benito Hamidian (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	GERENCIA COTIDIANA	Cada vez se hace bien cuesta arriba la toma de decisiones de gobierno y cogobierno, hemos enfrentado pandemia, hemos tenido antes de la pandemia un proceso de migración del personal administrativo, obrero, estudiantil y profesoral...	5. ¿Qué hace cuesta arriba la toma de decisiones?
		En principio que las decisiones son tomadas en conjunto porque es muy parecido a lo que estamos viviendo como universidad y en el otro caso tiene que ver con procesos de conseguir un excelente equipo dentro de la facultad, equipos de directores	6. ¿Cómo son tomadas las decisiones?
		Nosotros tenemos una premisa que de año a año vamos renovando la planta docente y el que se destaca mayor competencia lo hemos movilizad de otras direcciones donde hace falta...	7. ¿Cómo van renovando la planta docente?
		...hemos inyectado sangre nueva año a año, creo que es el secreto de poder tener, si tú me preguntas en estos 14 años, más de un 80% de la facultad ha sido gerente.	8. ¿Cuál es el secreto del poder tener?
		Cada dirección tiene una razón de ser, unas más avanzadas que otra por el de acuerdo a la razón propia o la naturaleza a la responsabilidad que se tiene, al final todas son importantes...	9. ¿Cuál es la razón de ser de cada dirección?
		...hay unas más dedicadas a otras como son las direcciones de asuntos estudiantiles y las direcciones del postgrado, la de servicio comunitario, las de administración...	10. ¿Cuáles son las direcciones dedicadas?
		...nos manejamos en dos ámbitos: Uno en los procesos y procedimientos que se llevan al día a día y el otro es mantener el clima organizacional a través de establecimiento de políticas...	11. ¿En qué ámbitos se manejan?

**Matriz Individual 1.- Dr. Benito Hamidian (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	GERENCIA COTIDIANA	...porque esa relación va intrínseca, por un lado, el apoyo a la Academia que son los jefes de catedra, de departamentos, profesores, estudiantes y las otras son las unidades administrativas que apoyan a la Academia	12. ¿Por qué esa relación va intrínseca?

## **Reflexión de la dimen Gerencia Cotidiana**

La entrevista revela un conjunto de desafíos que se presentan en la toma de decisiones dentro del contexto universitario, afectado por crisis internas y externas. Una de las mayores dificultades identificadas en el testimonio, es el impacto de factores como la pandemia y la migración del personal. Estos eventos han generado una dislocación en la estructura administrativa y operativa de la universidad, lo que hace más compleja la gestión. Weick (1995) sostiene que, en situaciones de caos organizacional, las crisis generan “entornos de alta incertidumbre, donde las decisiones estratégicas son extremadamente difíciles de coordinar” (p. 67). Este análisis converge con lo expuesto por el testificante, quien señala que la toma de decisiones se ha vuelto cada vez más "cuesta arriba" en este contexto de desarticulación institucional.

Continuando con lo anterior, la toma de decisiones en el marco de un cogobierno universitario añade una capa adicional de complejidad, al requerir la participación de diversos actores con perspectivas y prioridades distintas. En este sentido, el testificante subraya que las decisiones se toman en conjunto, lo que favorece la legitimidad, pero aumenta la dificultad de lograr consenso. Mintzberg (1979) respalda este enfoque al afirmar que “las organizaciones con estructuras más descentralizadas tienden a generar decisiones más inclusivas, pero a costa de una mayor lentitud en la ejecución” (p. 95).

No obstante, autores como Drucker (1999) advierten que “una excesiva participación puede llevar a una parálisis en la toma de decisiones, especialmente en tiempos de crisis donde la rapidez es crucial” (p. 121). Esta disyuntiva entre inclusividad y eficiencia es un reto inherente al modelo de cogobierno en las universidades.

Cabe destacar que, un elemento crucial en la gestión descrita por el Dr. Hamidian es la renovación constante de la planta docente. Este proceso, según él, permite inyectar "sangre nueva" en la facultad, lo que ha sido clave para mantener la

operatividad de la institución. Esta práctica se alinea con la teoría de Becker (1964) sobre el capital humano, que subraya que “la inversión en el talento interno a través de la formación y promoción fortalece la competitividad y la innovación dentro de las organizaciones” (p. 76). Sin embargo, la rotación interna también puede tener efectos contraproducentes. Argyris (1991) advierte que “la rotación frecuente de personal puede generar discontinuidades en la cultura organizacional y una falta de cohesión en los equipos de trabajo” (p. 84), lo cual podría ser un riesgo en el contexto de una universidad afectada por crisis recurrentes.

Además, el Dr. Hamidian destaca que más del 80% de los miembros de la facultad ha ocupado cargos gerenciales en algún momento. Esta rotación gerencial interna fomenta una cultura de liderazgo distribuido, lo que puede ser positivo para la adaptabilidad organizacional. Burns y Stalker (1961), en su teoría de la organización orgánica, proponen que, en entornos de alta incertidumbre, como el universitario, “las estructuras más flexibles y dinámicas, donde el liderazgo se comparte, son más efectivas para responder a los cambios” (p. 112). No obstante, algunos críticos podrían argumentar que esta práctica podría diluir la especialización en ciertos roles directivos, generando una fragmentación en la experiencia gerencial.

También, se considera la diferenciación de roles entre las distintas direcciones dentro de la facultad como un aspecto relevante en la gestión cotidiana, esto se debe a que algunas direcciones, como las de asuntos estudiantiles y postgrado, están más avanzadas en sus procesos debido a la naturaleza de sus funciones. Esta segmentación en el desarrollo de las áreas refleja lo que Mintzberg (2010) define como “estructuras divisionales”, donde “cada división tiene su propio ritmo de crecimiento y desarrollo, lo que permite una mayor autonomía, pero también genera desigualdades en la asignación de recursos” (p. 87). Este modelo de gestión puede ser beneficioso para la especialización, pero, al mismo tiempo, puede crear desafíos para la integración general de las direcciones en la estrategia global de la universidad.

Asimismo, el manejo del clima organizacional es otro de los pilares de la gestión del Decano, quien indica que se trabaja en dos frentes: los procesos operativos y la

implementación de políticas que mantengan un ambiente de trabajo positivo. Esta dualidad en la gestión diaria es consistente con el enfoque de Goleman (1995) sobre la inteligencia emocional en el liderazgo, que subraya que “el éxito organizacional no solo depende de la eficiencia operativa, sino también de la capacidad del líder para gestionar las emociones y mantener la motivación del equipo” (p. 34). Sin embargo, autores como Bennis (2009) señalan que “la implementación de políticas sin un claro seguimiento puede llevar a una desconexión entre las aspiraciones gerenciales y la realidad percibida por los empleados” (p. 49), lo que plantea el desafío de balancear la estrategia política con la práctica diaria.

Ahora bien, la relación intrínseca entre la Academia y las unidades administrativas es un aspecto esencial de la gestión en la universidad, según el Decano. Este enfoque colaborativo resalta la importancia de la interdependencia entre las áreas académicas y administrativas. Schein (2010) lo describe como una “cultura organizacional integrada, donde el éxito depende de la capacidad de conectar las metas operativas con los valores culturales subyacentes” (p. 54). No obstante, March y Olsen (1976) advierten que “las estructuras que dependen excesivamente de la colaboración pueden volverse rígidas frente a cambios rápidos en el entorno, lo que limita su capacidad de adaptación” (p. 78). Este dilema es particularmente relevante en un contexto universitario en constante cambio.

Por último, el testimonio del Decano refleja cómo la toma de decisiones en la gestión universitaria no es solo un proceso técnico, sino también emocional. La resiliencia y la capacidad de mantener la motivación en tiempos de crisis son cualidades clave para el éxito del liderazgo en este entorno. Yukl (2010) sostiene que “los líderes efectivos en tiempos de crisis no solo gestionan la logística, sino también el estado emocional de sus equipos, lo que es crucial para mantener la cohesión interna” (p. 106). En este sentido, su experiencia ofrece valiosas lecciones sobre la importancia de las habilidades emocionales y la adaptabilidad en la gestión cotidiana de las universidades.

**Matriz Individual 1.- Dr. Benito Hamidian (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	...llega un momento en el que hay que saltarse esas normas y de ir al ámbito personal de disuadir y convencer de que es importante el gerente que esté representando el Decano en ese momento en las direcciones...	13. ¿Llega un momento en el que hay que saltarse esas normas?
		...aun cuando los sueldos y salarios son írritos, pero aquí lo que prevalece es el compromiso y las ganas de hacer, ¿Qué secreto hay? algo sencillo: el 50% es querer y el otro 50% es aprender	14. ¿Qué es lo que prevalece aquí?
		Las universidades están acostumbradas que la gente quiere conseguir resultado y quiere demandar servicios y que al final hay que cumplírselos	15. ¿A que están acostumbradas las universidades?
		...cuando tú le dices que no procede por la norma o no cumple con los requisitos, entonces tratan de saltarse, ahí es donde el gerente tiene que ser muy racional, muy coherente y saber manejar hábilmente el tema de la inteligencia emocional, para que decirles de cuales cosas tienen deberes y derechos, cuáles otras pueden proceder y las que no, lamentablemente hay que decirles que no...	16. ¿Qué ocurre cuando le dice que no procede por la norma?
		Entonces, el llevar adelante estos dos componentes nos hace ser más creativos aun cuando tenemos reglamentos y normas que nos rigen...	17. Entonces, ¿Qué los hace ser más creativos?

## **Reflexión sobre la dimensión Normas y Procedimientos**

El Dr. Hamidian expresa una compleja interacción entre la estructura normativa y la realidad pragmática de la gestión universitaria, sugiere que, en ciertos momentos, es necesario "saltarse las normas" para persuadir y convencer a las personas de la importancia de la labor del gerente. Este enfoque plantea un desafío en el equilibrio entre la formalidad y la flexibilidad. Al respecto, Weber (1947), al conceptualizar la burocracia, defendía que las normas son esenciales para garantizar la racionalidad y equidad en las organizaciones, señalando que "el sistema burocrático asegura que las decisiones se basen en reglas claras y no en la arbitrariedad personal" (p. 328), sin embargo, la realidad universitaria descrita por el Decano apunta que la adherencia estricta a las normas puede ser contraproducente en ciertos escenarios.

Continúa el testimonio con la afirmación "hay momentos en los que hay que saltarse esas normas", esta puede ser entendida en el contexto de la necesidad de un liderazgo situacional, un concepto desarrollado por Hersey y Blanchard (1982), quienes propusieron que "el liderazgo efectivo no se basa en un solo estilo, sino que debe ajustarse a las circunstancias y las necesidades del equipo" (p. 105). Esta visión está en línea con la flexibilidad que el Decano considera esencial para manejar situaciones complejas, como la falta de motivación o la resistencia frente a las normas. A pesar de la existencia de reglas, el líder debe adaptarse y encontrar formas de motivar a su equipo, utilizando un enfoque más persuasivo y emocional, lo que denota una gestión menos rígida y más empática.

Por otro lado, el testimoniante menciona que, aunque los sueldos y salarios son írritos, lo que prevalece es el compromiso de las personas, un 50% es "querer" y el otro 50% es "aprender". Esto refleja una dimensión humanista de la gestión, centrada en el valor intrínseco del trabajo y en la motivación interna del personal. Maslow (1954), en su teoría de la motivación, sostiene que "las personas son impulsadas por

una serie de necesidades que van más allá de la simple compensación económica, como el sentido de pertenencia y la autorrealización" (p. 80).

El pensamiento anterior, converge con lo planteado por el Dr. Hamidian, quien enfatiza que el compromiso es clave, incluso en ausencia de incentivos materiales. No obstante, esta visión contrasta con las teorías clásicas de motivación extrínseca, como la de Taylor (1911), quien argumentaba que "los empleados son principalmente motivados por recompensas financieras" (p. 39). La experiencia del Decano sugiere que, en contextos de crisis, las motivaciones intrínsecas y el compromiso emocional pueden superar las limitaciones económicas.

Entonces, el hecho de que las universidades estén acostumbradas a que la comunidad "demande servicios y resultados" refleja una expectativa de cumplimiento que puede chocar con las limitaciones normativas y procedimentales. Aquí, el testimoniante describe cómo, en ocasiones, se deben aplicar las normas de manera estricta, aunque esto genere conflictos. Foucault (1991), en su estudio sobre el poder y las instituciones, argumenta que "el poder se ejerce no solo a través de la coerción, sino también mediante el establecimiento de normas que regulan el comportamiento de los individuos dentro de la organización" (p. 150).

Continuando con la idea anterior, la necesidad de hacer cumplir las normas y los procedimientos, a pesar de la resistencia, evidencia la tensión entre el control institucional y la flexibilidad gerencial que debe manejarse con inteligencia emocional, una habilidad que Goleman (1995) considera fundamental para el liderazgo efectivo en tiempos de crisis. Esta tensión se refleja en los modelos de gestión universitaria contemporáneos, que buscan equilibrar la adherencia a las normas con la capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del entorno académico y social.

En situaciones en las que la comunidad intenta "saltarse las normas", el Decano recalca que el gerente debe ser racional y coherente. Esta habilidad para mantener el equilibrio entre la aplicación de las normas y la gestión emocional de las expectativas se relaciona con la teoría del "paradigma del líder estratégico" propuesta por Kaplan y

Norton (1996). Estos autores señalan que "los líderes efectivos no solo deben tener claridad en las normas y procedimientos, sino también la habilidad de comunicarlas de manera que fomenten la comprensión y el compromiso" (p. 220). La combinación de rigor normativo y flexibilidad emocional es crucial para mantener la estabilidad organizacional en momentos de conflicto.

Otro elemento clave, es la creatividad en la gestión, según el Decano, a pesar de estar regidos por reglamentos y normas, los gerentes universitarios deben encontrar soluciones innovadoras frente a los desafíos institucionales. Este enfoque es consistente con el concepto de "gestión adaptativa" de Heifetz (1994), quien sostiene que "los líderes deben ser capaces de desafiar las normas establecidas y encontrar nuevas formas de resolver problemas sin perder de vista los principios fundamentales de la organización" (p. 147).

Sin embargo, autores como Morgan (1986) argumentan que "la innovación puede ser contraproducente si socava la legitimidad de las normas y procedimientos que están diseñados para garantizar la equidad y el orden dentro de la organización" (p. 62). Por lo tanto, el reto es equilibrar la creatividad con el respeto por las reglas institucionales. Este equilibrio es particularmente crucial en el contexto universitario, donde la autonomía académica y la necesidad de innovación deben coexistir con estructuras administrativas y normativas.

Con referencia al uso de la inteligencia emocional, el testificante la considera como una herramienta esencial para lidiar con las demandas de la comunidad universitaria que, en algunos casos, no pueden ser satisfechas debido a las limitaciones normativas. Goleman (1995) refuerza esta idea al afirmar que "los líderes con alta inteligencia emocional son capaces de manejar sus propias emociones y las de los demás, lo que es clave para gestionar conflictos y mantener relaciones productivas" (p. 26). En este sentido, la inteligencia emocional se convierte en una competencia gerencial crucial para manejar las tensiones entre la aplicación de las normas y las expectativas de la comunidad universitaria.

Finalmente, la reflexión sobre la gestión de normas y procedimientos destaca la necesidad de un liderazgo adaptativo que no solo cumpla con los reglamentos, sino que también sea capaz de motivar, persuadir y comprometer a su equipo. Esta visión refleja una convergencia con las teorías de liderazgo transformacional, como la de Bass (1985), quien sostiene que “el liderazgo transformacional inspira y motiva a los empleados a ir más allá de sus propios intereses para el bien de la organización” (p. 142). Sin embargo, también pone de relieve las limitaciones de este enfoque, especialmente en contextos donde las normas son esenciales para garantizar la equidad y la coherencia organizacional.

**Matriz Individual 1.- Dr. Benito Hamidian (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	MANEJO DE CONFLICTOS	Bueno, mira, Yo al principio de la gestión y eso ha sido donde yo he sido gerente en la universidad, hemos tenido inconvenientes...	18. ¿Han tenido inconvenientes en su gestión?
		...el primer año en el 2009, estaban pidiendo unos exabruptos que a mí me quemaron en el decanato...	19. ¿Qué le estaban pidiendo el primer año los que quemaron el decanato?
		Me estaban pidiendo 700 cupos de manera irracional y eso no, aquí no estamos para dar cupos, la gente gana su proceso de admisión...	20. ¿Qué le estaban pidiendo de manera irracional?
		...frente a esos procesos de amenaza y de sublevación, nosotros salimos bien parados porque no cedimos a ese tipo de presión	21. ¿Por qué salieron bien parados (autoridades) frente a esos procesos de amenaza?
		Después de haber agotado todas las instancias, si no hay otra cosa que hacer, bueno no se puede hacer.	22. ¿Qué viene después de haber agotado todas las instancias?
		Sin embargo, estos 14 años han sido 14 años de reinventarse y 14 años de mucho conflicto, 14 años de saber sobrellevar los procesos y las riendas de una universidad con escasos o casi nada de recursos	4. ¿Cómo han sido los 14 años sobrellevando las riendas de una universidad?

## **Reflexión de la dimensión manejo de conflictos**

El testimonio revela una serie de desafíos significativos que ponen a prueba la capacidad de liderazgo y resiliencia en contextos de alta presión. Desde el primer año de su gestión, expone que se enfrentó a situaciones críticas, como las demandas irracionales de cupos universitarios, lo que llevó a una situación de violencia y amenazas directas a su gestión. Este tipo de conflictos, donde las demandas exceden la capacidad institucional, requieren un enfoque de liderazgo firme, capaz de resistir presiones externas sin comprometer los principios éticos y organizacionales.

El manejo de estos conflictos se alinea con la teoría de la negociación de Fisher y Ury (1991), quienes proponen que, en situaciones de confrontación, "es esencial separar a las personas del problema, centrarse en los intereses y no en las posiciones, y generar opciones de mutuo beneficio" (p. 26). En este caso, el Dr. Hamidian mantuvo una postura clara y coherente al rechazar las demandas irracionales, lo que evidencia su capacidad para mantener la integridad del proceso de admisión basado en el mérito. Sin embargo, a pesar de seguir estos principios de negociación, la presión ejercida por ciertos grupos mostró la complejidad de manejar conflictos en contextos donde las normas no siempre son respetadas.

Continuando su discurso, el Decano menciona que, tras agotar todas las instancias de diálogo y negociación, no hubo opción más allá de mantener una postura firme. Esta estrategia puede relacionarse con la teoría de los sistemas de Luhmann (1995), quien sostiene que "las organizaciones deben preservar su autonomía operativa frente a las demandas externas, garantizando que sus decisiones se mantengan coherentes con su lógica interna" (p. 87). En este sentido, la decisión de no ceder ante las presiones externas demuestra una aplicación de este principio de protección organizacional, al mismo tiempo que refuerza la capacidad de la institución para gestionar sus propios procesos, incluso en situaciones de crisis.

Por ende, el conflicto, según el Decano, fue constante durante sus 14 años de gestión, lo que sugiere un ambiente de trabajo donde las tensiones entre los diferentes actores institucionales han sido una constante. Aquí se puede vincular con el concepto de "conflicto constructivo" de Rahim (2002), quien argumenta que "los conflictos, cuando se gestionan adecuadamente, pueden servir como un motor para el cambio organizacional y el crecimiento" (p. 34). En este sentido, los múltiples conflictos enfrentados a lo largo de los años han sido, de alguna manera, oportunidades para reinventar la forma de gestionar la universidad, optimizando recursos escasos y fortaleciendo la capacidad de respuesta del equipo gerencial.

No obstante, este enfoque también puede generar un desgaste significativo en los líderes que deben enfrentarse continuamente a la resolución de conflictos. Selye (1956), en su estudio sobre el estrés, subraya que "la exposición prolongada a situaciones de tensión y conflicto puede conducir a una sobrecarga emocional y física" (p. 14). Este riesgo está presente en la experiencia del Decano, quien, aunque ha logrado mantener el control y la dirección de la universidad, admite que ha sido un proceso de constante reinvención. La capacidad de sobrellevar estos conflictos implica una alta resistencia personal, pero también sugiere la necesidad de sistemas de apoyo más robustos dentro de la estructura organizativa.

En cuanto a la amenaza directa a su liderazgo en el primer año de gestión, el Decano destaca la importancia de no ceder a la presión. Esta postura refleja un enfoque cercano a la teoría del poder de French y Raven (1959), quienes identifican el "poder legítimo" como una de las cinco bases del poder en las organizaciones. El Decano, al no sucumbir a las amenazas, reafirma su poder legítimo derivado de su posición formal dentro de la estructura universitaria, manteniendo la estabilidad institucional frente a las fuerzas disruptivas. Al sostenerse en esta base de poder, evitó el colapso de la autoridad que, de haber cedido, podría haber socavado no solo su gestión, sino la integridad del sistema universitario.

En contraste, autores como Folger y Poole (1984) argumentan que "la rigidez en la gestión de conflictos puede perpetuar las tensiones y erosionar las relaciones a largo

plazo” (p. 102). Desde esta perspectiva, la resistencia a la negociación o a la búsqueda de soluciones alternativas podría interpretarse como una oportunidad perdida para generar consensos más amplios entre los diferentes actores institucionales. Sin embargo, el contexto específico de la universidad venezolana, caracterizado por la crisis económica y la falta de recursos, podría justificar un enfoque más inflexible en defensa de los principios organizacionales.

La afirmación del testificante de que han sido 14 años de "mucho conflicto" sugiere que la gestión de conflictos no solo ha sido reactiva, sino también una parte integral de la gobernanza universitaria. Mintzberg (1979), en su análisis de las organizaciones complejas, destaca que “en las organizaciones públicas, los conflictos suelen surgir de la tensión entre las demandas de la comunidad y las restricciones burocráticas” (p. 203). Esta tensión es evidente en la experiencia del Decano, quien ha tenido que lidiar con demandas que exceden las capacidades institucionales, todo mientras busca mantener el equilibrio entre las expectativas de los actores internos y externos.

Finalmente, el hecho de que el Dr. Hamidian haya logrado "salir bien parado" de estos conflictos, sin comprometer los principios fundamentales de la institución, es un testimonio de su habilidad para manejar el conflicto con eficacia. Lewin (1951), en su teoría del cambio, afirma que "la resistencia al cambio y al conflicto es natural en cualquier organización, pero los líderes efectivos son aquellos que pueden canalizar estas resistencias hacia el logro de objetivos comunes" (p. 42). El Decano, a través de su resistencia a ceder ante las presiones externas, ha logrado mantener la cohesión de la institución, garantizando su continuidad a pesar de los múltiples desafíos enfrentados.

**Matriz Individual 1.- Dr. Benito Hamidian (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	EMOCIONALIDAD	Todos los días, como ocurre con los siete Decanatos y las cuatro autoridades universitarias, nos reinventamos el día a día, que es lo que nos mantiene como fortaleza	23. ¿Qué es lo que los mantiene como fortaleza?
		Eso es ser racional y ser coherente, ya la inteligencia emocional quedaba en otro aparte porque al ver esa hecatombe las actividades continuaron y no se paró la facultad.	24. ¿Dónde quedaba la inteligencia emocional?
		...porque aquí tú te enfrentas a caracteres. Yo siempre he dicho que cada persona es un mundo de una forma de tener una mirada introspectiva...	25 ¿Por qué cada persona es un mundo?
		¿Qué hay dentro de la cultura? que a veces les gusta que le disfracen el decir no para generar la esperanza, particularmente yo no soy partidario a eso, no puede, no puede y eso no quiere decir que uno no debe de ayudar.	26. ¿Qué hay dentro de la cultura?

## **Reflexión de la dimensión emocionalidad**

El entrevistado subraya la necesidad de un equilibrio entre la racionalidad gerencial y la inteligencia emocional, elementos que, aunque a veces se perciben como contrapuestos, pueden integrarse eficazmente en contextos de alta complejidad, el hecho de que el Decano y su equipo directivo se enfrenten a retos diarios que les exigen "reinventarse el día a día" apunta a una capacidad adaptativa clave en la resiliencia organizacional. Según Goleman (1995), "la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (p. 28). Sin embargo, en situaciones extremas, como las que enfrenta la universidad, el Decano indica que la inteligencia emocional quedó en un segundo plano, priorizando una respuesta racional y coherente para garantizar la continuidad de las operaciones.

El enfoque anterior, podría ser considerado contradictorio con los postulados de Mayer y Salovey (1997), quienes sugieren que la inteligencia emocional no debe ser excluida de la toma de decisiones, incluso en situaciones de crisis, ya que "el manejo adecuado de las emociones puede mejorar la toma de decisiones y la resolución de problemas" (p. 34). No obstante, la postura del Decano parece estar alineada con un liderazgo más pragmático, donde la continuidad de las actividades prevalece sobre la gestión emocional. Esto refleja una tensión entre las demandas operativas y la necesidad de cuidar el bienestar emocional tanto del líder como de los colaboradores.

El hecho de que cada persona sea vista como "un mundo" en la perspectiva del Decano revela una sensibilidad hacia la individualidad de los miembros de su equipo. Esta mirada introspectiva, según el Decano, es clave para navegar los distintos caracteres que conforman la comunidad universitaria. Bar-On (2006), quien ha investigado el concepto de inteligencia emocional desde un enfoque pragmático,

señala que “la capacidad de un líder para comprender y manejar las diferencias individuales es fundamental para fomentar un clima organizacional positivo y productivo” (p. 78). En este sentido, el Decano demuestra una comprensión profunda de la importancia de la inteligencia emocional, aunque en su práctica cotidiana priorice la racionalidad para enfrentar las adversidades.

Además, el Dr. Hamidian hace referencia a la cultura organizacional, destacando que muchas veces las personas prefieren recibir un "no disfrazado" que les genere esperanza. Este comentario refleja un enfoque directo y honesto en la comunicación, lo cual es un componente esencial de la inteligencia emocional aplicada a la gestión. Al respecto, Heifetz y Linsky (2002), en su teoría del liderazgo adaptativo, argumentan que “los líderes deben enfrentarse a las realidades duras con franqueza, ya que la evasión de la verdad solo perpetúa la incertidumbre y la frustración” (p. 66). Desde esta perspectiva, el Decano adopta un liderazgo ético y claro, evitando crear falsas expectativas en los miembros de su comunidad.

Sin embargo, esta postura puede generar tensiones en un contexto donde la emocionalidad juega un papel importante en la cohesión organizacional. Ashkanasy y Daus (2002) sostienen que “la emocionalidad, cuando se gestiona correctamente, puede ser una fuente de energía positiva y cohesión dentro de las organizaciones, especialmente en tiempos de crisis” (p. 78). Aunque el Decano reconoce la importancia de las emociones en la dinámica interpersonal, su preferencia por un enfoque racional podría, en algunos casos, limitar el potencial de construir relaciones más empáticas y solidarias entre los miembros de su equipo.

A pesar de esta posible limitación, la capacidad del Decano para mantener operativa la facultad en medio de una "hecatombe", como él mismo describe, es un testimonio de la fortaleza gerencial que va más allá de la gestión emocional. Según Weick (1995), en situaciones de caos organizacional, "los líderes efectivos son aquellos que pueden imponer orden y continuidad mediante una estructura clara y una

toma de decisiones racional" (p. 634). El Decano parece ejemplificar esta capacidad al garantizar que las actividades continuaran sin interrupciones, a pesar de los numerosos desafíos.

Por otro lado, el hecho de que el Decano no sea "partidario" de disfrazar un "no" para generar esperanza, aunque puede verse como una actitud ética y directa, también puede interpretarse como una estrategia que, a largo plazo, erosiona la confianza emocional. Schein (2010), en su estudio sobre cultura organizacional, argumenta que "los líderes que no logran conectar emocionalmente con sus seguidores pueden enfrentar una desconexión entre la estructura formal de la organización y el clima emocional subyacente" (p. 105). La postura del Decano, aunque funcional en términos operativos, podría no ser sostenible a largo plazo si no se acompaña de un manejo emocional más cercano y empático.

La inteligencia emocional, aunque en momentos críticos pueda parecer secundaria, sigue siendo una herramienta clave para la gestión del clima organizacional. Boyatzis (2008) subraya que "los líderes que combinan la inteligencia emocional con un enfoque estratégico son aquellos que logran un desempeño sostenido y un compromiso organizacional a largo plazo" (p. 55). Por lo tanto, aunque el Decano haya priorizado la racionalidad en ciertos momentos, la integración de la emocionalidad en la gestión de conflictos y la toma de decisiones sigue siendo esencial para garantizar una cultura organizacional saludable.

Para cerrar, la dimensión emocionalidad en la gestión universitaria no puede ser subestimada, especialmente en contextos de crisis. Aunque el Decano ha logrado mantener la fortaleza institucional a través de un enfoque racional y coherente, la inteligencia emocional sigue siendo un componente esencial para el bienestar a largo plazo de la comunidad universitaria. La capacidad para combinar ambos enfoques racional y emocional, podría ser la clave para una gestión más equilibrada y sostenible en el futuro.

## **Reflexión de la Categoría: Gestión emocional**

El accionar en el cargo durante un periodo de 14 años del Dr. Hamidian, presenta un conjunto de desafíos que demandan una adaptación constante y un liderazgo profundamente reflexivo. Este liderazgo se estructura alrededor de varias dimensiones: la gerencia cotidiana, las normas y procedimientos, el manejo de conflictos y la emocionalidad, cada una interconectada y esencial para la estabilidad y el desarrollo institucional. La capacidad de balancear estos aspectos es lo que, en última instancia, permite a los líderes universitarios enfrentar las crisis y garantizar la continuidad de las actividades académicas y administrativas. No obstante, este tipo de liderazgo genera tanto convergencias con teorías existentes como tensiones con algunos enfoques contemporáneos de la gestión.

En la dimensión de la gerencia cotidiana, se observa que las decisiones se toman en un contexto de cogobierno, donde la participación plural de actores es crucial, pero a la vez aumenta la complejidad del proceso decisional. Esta situación está en sintonía con los principios de la teoría del liderazgo colaborativo. Según Heifetz y Linsky (2002), “los líderes que enfrentan ambientes complejos deben ser capaces de movilizar a diferentes actores y generar consensos para la toma de decisiones estratégicas” (p. 45). Sin embargo, el Decano destaca la importancia de contar con un equipo cohesionado y competente, renovado año tras año, lo que le permite garantizar la operatividad de la institución. Esto converge con los postulados de Mintzberg (1979), quien subraya que el éxito organizacional depende en gran medida de la capacidad de los líderes para gestionar sus equipos y adaptar la estructura organizativa de acuerdo con las necesidades emergentes.

Por otro lado, la dimensión de normas y procedimientos refleja un enfoque pragmático donde, en ocasiones, el Decano considera necesario saltarse las reglas para persuadir a los equipos de trabajo. Esta flexibilidad, aunque pragmática, podría generar tensiones con la rigidez normativa tradicionalmente asociada a las instituciones académicas. Schein (2010) argumenta que “las normas organizativas son

esenciales para el desarrollo de una cultura sólida y coherente” (p. 66), lo que parece contradecir la visión más flexible del Decano. No obstante, esta flexibilidad no implica una ausencia de estructura, sino una adaptación estratégica para mantener el compromiso y la operatividad en tiempos de crisis, un enfoque que Kotter (1996) avala cuando destaca que “el cambio efectivo requiere tanto flexibilidad como una estructura sólida que sirva de marco” (p. 87).

En cuanto al manejo de conflictos, el Decano ha enfrentado momentos críticos, como las demandas irracionales de cupos estudiantiles que amenazaban con desestabilizar el decanato. Este enfoque de no ceder a presiones externas es congruente con el liderazgo firme propuesto por Weber (1947) en su teoría de la autoridad legal-racional, que postula que las decisiones deben basarse en reglas claras y no en presiones externas. A pesar de esto, la capacidad del Decano para mantener una comunicación efectiva con los distintos actores involucrados en los conflictos demuestra la aplicación práctica de la inteligencia emocional en la gestión, algo que Goleman (1995) considera fundamental para la resolución de tensiones dentro de las organizaciones. Una de las dimensiones más destacadas es la de la emocionalidad, donde el Decano subraya que la inteligencia emocional puede quedar en un segundo plano en momentos de crisis, priorizándose una respuesta racional y operativa. Este enfoque contrasta con la teoría de Bar-On (2006) “la gestión de las emociones es crucial para el liderazgo efectivo, especialmente en tiempos de adversidad” (p. 78).

Sin embargo, en un contexto tan desafiante como el que enfrenta la universidad, donde los recursos son escasos y las demandas son abrumadoras, la racionalidad parece ser la única vía para garantizar la continuidad de las actividades. Este dilema refleja una tensión constante entre la eficiencia operativa y el bienestar emocional de los miembros de la organización, una tensión que Simon (1947) ya había identificado en su teoría de la toma de decisiones, señalando que “la racionalidad es siempre limitada por las condiciones del entorno” (p. 99).

A lo largo de los años, el Decano ha destacado la importancia de reinventarse y adaptarse continuamente, un enfoque que está en línea con las teorías de la resiliencia

organizacional. Weick y Sutcliffe (2007) proponen que “las organizaciones resilientes son aquellas que son capaces de adaptarse y aprender de las crisis, transformando las adversidades en oportunidades de desarrollo” (p. 112). La capacidad del Decano para mantener operativa la facultad, a pesar de los innumerables desafíos, es un claro ejemplo de esta adaptabilidad. Aun así, esta capacidad adaptativa no debe verse únicamente desde la perspectiva de la eficacia operativa; también es crucial considerar cómo afecta al clima emocional de la organización a largo plazo, un aspecto que podría ser desatendido en la gestión del Decano.

Otro aspecto clave que emerge de las reflexiones es la tensión entre la racionalidad y la creatividad en la toma de decisiones. El Decano señala que, a pesar de las restricciones normativas, la creatividad es esencial para encontrar soluciones innovadoras en un contexto tan restrictivo. Amabile (1998) argumenta que “la creatividad en las organizaciones surge cuando se permite la flexibilidad en la toma de decisiones y se fomenta un ambiente de innovación” (p. 135). Sin embargo, la constante necesidad de adherirse a normas y reglamentos limita, en cierto modo, el margen para la innovación, lo que podría explicar por qué, en algunos casos, el Decano opta por saltarse las normas para resolver problemas urgentes.

Cabe destacar que, la relación intrínseca entre los aspectos técnicos y emocionales de la gestión es un tema recurrente en las reflexiones del Decano. La interdependencia entre las unidades académicas y administrativas no solo es crucial para la operatividad de la institución, sino también para el mantenimiento de un clima organizacional saludable. Mintzberg (1979) ya había señalado que “la efectividad de una organización no puede medirse únicamente en términos de resultados operativos; el bienestar emocional de sus miembros también es un indicador clave de su éxito” (p. 45). En este sentido, aunque el Decano prioriza la operatividad, es evidente que reconoce la importancia de las relaciones humanas y del trabajo en equipo para mantener la cohesión institucional.

Por último, la gestión universitaria en el contexto descrito presenta una serie de tensiones entre la racionalidad y la emocionalidad, la flexibilidad y la adherencia a

normas, y la creatividad frente a las restricciones operativas. A través de un liderazgo pragmático y adaptativo, el Decano ha logrado mantener la estabilidad de la institución a pesar de los múltiples desafíos. Sin embargo, las teorías contemporáneas de liderazgo sugieren que una integración más equilibrada de la inteligencia emocional y la creatividad podría potenciar aún más el éxito de la gestión a largo plazo. La clave para el futuro radica en cómo estas tensiones pueden ser gestionadas de manera más equilibrada, integrando tanto la eficiencia operativa con la gestión emocional de todos los actores involucrados.

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora**

DIM	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	PERMANENCIA EN EL CARGO	Bueno, yo soy fundador. Miembro fundador. Estoy en universidad desde el año 81	27. ¿Usted es miembro fundador de la universidad?
		Empezamos a hacer proyectos de la fundación de la Universidad, en una maestría que estábamos haciendo con la Rafael Urdaneta de Maracaibo en Malariología, la Dirección de Malariología en la Avenida Bermúdez	28. ¿Cómo empezaron a hacer proyectos de la fundación de la universidad?
		Ahí nos llegaron como profesores de investigación el Doctor Geraldo Molina y el Doctor Basilio Sánchez, estos dos profesores de investigación.	29. ¿Qué profesores llegaron allí?
		El primer trabajo que nos pusieron fue a hacer un trabajo sobre la posibilidad de una universidad privada en Maracay y a nosotros se nos asignó trabajar con los gremios. A mi persona, con un grupo de tres o cuatro personas. En ese entonces empezamos a hacer el trabajo.	30. ¿Cuál fue el primer trabajo que los pusieron a hacer?
		Otro grupo le tocó hacer sobre el Estudiantes, posibilidades estudiantiles de estudiantes, otro grupo le tocó algo de la parte administrativa y cosa de eso de la Universidad del Movimiento, que otra vez fui cada quien dividieron el grupo de la maestría en varios grupos y específicamente yo tengo la parte correspondiente a los otros. Esa parte que hicimos nosotros en investigación se incluyó en el proyecto de la universidad y se envió al Ministerio de Educación en el año 81.	31. ¿Qué le tocó hacer a cada grupo?

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	PERMANENCIA EN EL CARGO	Era (yo) vicerrector académico, estábamos allá en el edificio del rectorado y el doctor Sánchez planteó darle un reconocimiento al doctor Cambras que había muerto y designó con el nombre un instituto...	32. ¿Qué planteó el doctor Sánchez para darle un reconocimiento al doctor Cambras?
		... Yo nunca he sido pesimista toda mi vida he sido muy positivo permanentemente, fíjate que tú viste que estamos en cuarto lugar en la digitalización en la plataforma lo viste que publicaron hace días realmente en el 2015 cuando yo era vicerrector académico nosotros hicimos un vuelco completo en la universidad nos cambiamos de semestre a trimestre por qué?	33. ¿Por qué hicieron un vuelco completo en la universidad?
		...dentro de la secretaría, bien compacto, bien unido y bien puesto para poder decir las cosas y sentar la gente en su función, yo he tenido una gran posibilidad en la universidad, tengo una buena relación usualmente con todo el mundo y eso me ha favorecido mucho en tener la posición que tengo...	34. ¿Por qué usted ha tenido una gran posibilidad en la universidad?
		...la gente que se fue siguió y terminó en cambio otras universidades quedaron en las nubes en la luna le decía que se debe en parte de su perseverancia y a su constancia para poder lograr esa digitalización en la universidad y qué me sentía muy contento de que su vida de lo pasado, entonces me dice: bueno, pero tú también eras parte de la cosa no es de él solo...	35. ¿Qué paso con la gente que se fue?

## **Reflexión de la dimensión permanencia en el cargo**

El Dr. Mora, miembro fundador de la universidad Bicentennial de Aragua desde 1981, plantea un enfoque profundo sobre la estabilidad organizacional y el rol del liderazgo en contextos prolongados. La continuidad de una gestión, más allá del tiempo promedio de un cargo, es un fenómeno que trae consigo la oportunidad de construir una visión a largo plazo, pero también plantea desafíos en la adaptación a los cambios. Según Hambrick y Fukutomi (1991), la permanencia prolongada puede conducir a una mayor estabilidad organizacional, pero también corre el riesgo de generar complacencia si no se renueva constantemente el enfoque estratégico. En el caso del Dr. Mora, su capacidad para mantener una perspectiva positiva y resiliente refleja un tipo de liderazgo que ha sabido evolucionar con la institución.

Desde una perspectiva convergente, Schein (2010) resalta que los líderes fundadores, como el Dr. Mora, suelen desempeñar un rol crucial en la configuración de la cultura organizacional. La longevidad en el cargo permite que estos líderes transmitan valores y prácticas que definen el carácter de la institución a lo largo del tiempo. En el caso del Dr. Mora, su rol en el proyecto de digitalización de la universidad en 2015, al cambiar el sistema académico de semestres a trimestres, es un ejemplo de cómo su liderazgo ha permitido adaptarse a las demandas del contexto tecnológico, lo que también sugiere un enfoque progresivo y abierto al cambio.

Sin embargo, algunos autores plantean una visión contrapuesta respecto a la permanencia prolongada en roles directivos. Miller (1991) sugiere que los líderes que permanecen demasiado tiempo en sus posiciones pueden sufrir de una “ceguera estratégica” (p. 47) en la que se vuelven menos sensibles a las señales de cambio en el entorno externo. Aunque el Dr. Mora ha demostrado flexibilidad en varios aspectos de su gestión, la literatura alerta sobre la necesidad de que estos líderes no pierdan la capacidad de renovación y actualización continua de sus prácticas.

En este escenario, también puede ser incorporada la teoría de la resiliencia organizacional. El Dr. Mora enfatiza cómo la digitalización fue un proceso que requirió constancia y perseverancia, lo que coincide con el planteamiento de Sutcliffe y Vogus (2003), quienes sostienen que las organizaciones resilientes son aquellas que son capaces de absorber el cambio y adaptarse sin perder su esencia. Este proceso de adaptación constante, descrito por el Dr. Mora, ilustra cómo la permanencia en el cargo puede favorecer la implementación de iniciativas estratégicas a largo plazo, siempre que exista una disposición al aprendizaje continuo.

En contraste, Bass (1985) argumenta que los líderes que permanecen durante demasiado tiempo pueden caer en un liderazgo transaccional, donde el enfoque en mantener el statu quo predomina sobre la innovación. Aunque el Dr. Mora ha implementado cambios clave en la universidad, esta crítica sugiere que la continuidad en el cargo debe estar acompañada de una reflexión constante sobre la innovación y la respuesta a los nuevos desafíos.

La relación del Dr. Mora con la comunidad universitaria también es relevante en este análisis. Su capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales ha sido un factor clave en su permanencia. Esto se alinea con las teorías de liderazgo transformacional de Burns (1978), que destacan la importancia de las relaciones y el carisma en la gestión efectiva. El Dr. Mora menciona que ha tenido una buena relación con todos los sectores de la universidad, lo que ha sido fundamental para mantener su posición durante tantos años.

A pesar de, algunos críticos como Mintzberg (2010) advierten que una excesiva dependencia en las relaciones interpersonales puede llevar a una gestión basada en redes informales, lo que podría socavar la objetividad y la equidad en la toma de decisiones. Este argumento señala la importancia de que, incluso en un contexto de permanencia prolongada, los líderes mantengan un enfoque basado en normas claras y procesos justos, evitando depender exclusivamente de sus conexiones personales.

Finalmente, la permanencia del Dr. Mora en la universidad también invita a reflexionar sobre el legado institucional. Según el propio Dr. Mora, su perseverancia y

constancia han sido claves para la digitalización de la universidad y el avance de su plataforma tecnológica. Esta contribución refleja un legado que va más allá de su tiempo en el cargo, sugiriendo que los líderes con una permanencia prolongada tienen la capacidad de dejar una huella indeleble en la organización, siempre y cuando mantengan un enfoque adaptativo y visionario.

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	GERENCIA COTIDIANA	<p>...yo tengo aquí todo el desarrollo del instituto y bueno eso es lo que estamos haciendo en este momento, aquí en el instituto, trabajamos para todos los decanatos con cursos, con jornadas, con diplomados y con esto, acciones que coadyuven al trabajo que se realiza en cada uno de los decanatos de las diferentes carreras, osea, que no tenemos parcialidad y el instituto pues, tiene abierto la parte del agua, toda esa parte completa es de ciencias jurídicas y políticas también...</p>	<p>36. ¿Qué están haciendo en este momento?</p>
		<p>...me siento muy cómodo bien agradecido con la universidad, 91 años son 91 años y bien vividos, y bien bebidos y bien administrados, cuesta hacer entonces la relación, tiene que ser con mucha buena voluntad, bien diligenciada, con empatía con la gente, trabajar con la gente bien, tú no necesitas sino eso para poder hacer las cosas bien en la universidad...</p>	<p>37. ¿Cómo se siente con la universidad?</p>
		<p>...es el trato con la gente, yo creo que ahí está el kit de la situación, si tú sabes organizar equipos, yo te puedo enseñar incluso versos hechos por gente que se retiraba de la sección porque se había jubilado, y se iba del ministerio...</p>	<p>38. ¿Dónde está el kit de la situación?</p>
		<p>...lo que más importa en la universidad es conservar la calidad de lo que enseñamos es conservar el que el egresado pueda decir me siento contento de lo que aprendí es lograr que el egresado pueda venir y sentirse feliz de conversar con uno tranquilo y sin ningún problema a mí no me importa todo lo demás...</p>	<p>39. ¿Qué es lo que más importa en la universidad?</p>

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	GERENCIA COTIDIANA	<p>...yo tengo por aquí una cartica que me hizo la directora de cultura de la universidad, una de las directoras de cultura de la universidad, cuando se fue a la universidad me regaló dos cuadros, pero además me escribió una carta donde me habla muy bien del equipo del trabajo que teníamos nosotros en la universidad...</p>	<p>40. ¿De qué habla la cartica que le hizo la directora de cultura de la universidad?</p>
		<p>...siempre he dicho que lo más importante para mí Yo sigo siendo maestro de escuela Yo fui primero que nada maestro y lo más importante para mí es poder hablar con un muchacho y que lo vea contento de lo que ha hecho de lo que aprendió de qué es lo que hace y que tú sientas que el muchacho está en su posición y que se siente feliz y contento más nada con eso uno se siente muy agradecido porque uno es parte de esa enseñanza y de esa educación lo demás no cuenta mucho no nos vamos a llevar un carajo nosotros para allá...</p>	<p>41. ¿Qué es lo más importante para usted?</p>
		<p>...Porque cuando nosotros llegábamos al final del semestre estábamos arponeados con el dinero de la universidad no había prácticamente ahora no ahora nos cambiamos de semestre a trimestre ahora el dinero llega porque se maneja más fácil en tres meses y se controla mejor y se cuida mejor luego de eso...</p>	<p>42. ¿Por qué se cambiaron de semestre a trimestre?</p>

## **Reflexión de la dimensión gerencia cotidiana**

La gerencia cotidiana descrita por el Dr. Mora se caracteriza por un enfoque multidimensional que abarca desde la organización interna del instituto hasta el manejo de relaciones humanas. El trabajo diario de ofrecer cursos, diplomados y jornadas que apoyan a los distintos decanatos, sin parcialidad alguna, refleja una gestión basada en la colaboración y la transparencia. Esta visión concuerda con el enfoque de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre la importancia del conocimiento compartido en la creación de organizaciones dinámicas. A través de estas acciones, se busca potenciar el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo en diversas áreas académicas.

Además, el Dr. Mora destaca la importancia del trato con las personas como elemento central en la efectividad gerencial. Para él, la "buena voluntad" y la empatía son esenciales para el éxito en la gestión universitaria. Esta postura se alinea con las teorías de liderazgo transformacional, como las desarrolladas por Bass y Avolio (2004), quienes afirman que los líderes efectivos son aquellos que inspiran a sus colaboradores mediante el trato humano y la motivación positiva. En el entorno universitario, esto es especialmente relevante debido a la necesidad de gestionar equipos académicos y administrativos de manera cohesiva.

Sin embargo, otros autores sostienen que, aunque el enfoque humano es fundamental, la gerencia no debe depender exclusivamente de las relaciones interpersonales. Mintzberg (2010) argumenta que una gestión equilibrada requiere tanto de habilidades interpersonales como de una visión estratégica clara y el manejo adecuado de recursos. En este sentido, si bien el Dr. Mora resalta el valor del trato con la gente, es crucial también mantener un enfoque estructurado y estratégico para asegurar que los objetivos institucionales sean alcanzados.

En cuanto a la calidad educativa, el Dr. Mora subraya que lo más importante en la universidad es que los egresados se sientan satisfechos con lo aprendido. Esta visión

coincide con la teoría de la motivación intrínseca de Deci y Ryan (1985), quienes plantean que la satisfacción de los estudiantes es un indicador clave del éxito académico. La satisfacción estudiantil no solo refleja un buen desempeño docente, sino también un ambiente de aprendizaje positivo, en el cual los estudiantes se sienten apoyados y motivados a alcanzar sus metas.

Aun así, es pertinente considerar que la calidad educativa no solo depende de la experiencia individual de los estudiantes, sino también de la estructura curricular y la gestión eficiente de los recursos. Según Drucker (1999), una gestión eficiente debe tener en cuenta la sostenibilidad a largo plazo y la capacidad de la institución para adaptarse a cambios tanto internos como externos. En este contexto, la transición de la universidad de un sistema semestral a trimestral, mencionada por el Dr. Mora, no solo refleja un ajuste financiero, sino también una estrategia de adaptación que busca optimizar la operatividad en medio de restricciones presupuestarias.

El compromiso del Dr. Mora con la enseñanza y su rol como maestro también evidencian un enfoque humanista en su gerencia cotidiana. La satisfacción de ver a los estudiantes contentos y realizados profesionalmente es una motivación intrínseca que resuena con el concepto de liderazgo servicial de Greenleaf (1977). Según esta teoría, el verdadero líder es aquel que se enfoca en el crecimiento y bienestar de quienes lo rodean, algo que el Dr. Mora parece encarnar en su enfoque pedagógico.

Sin embargo, otros autores podrían argumentar que este enfoque podría llevar a un exceso de personalismo en la gestión, donde el éxito de la institución se ve excesivamente ligado a la figura del líder. Heifetz (1994) propone que el liderazgo adaptativo es clave en las organizaciones modernas, donde los líderes deben crear sistemas que sean capaces de funcionar de manera independiente a su figura personal. Esto implica que, aunque el Dr. Mora es una figura clave, la universidad debe continuar siendo operativa y eficiente, incluso sin su liderazgo directo.

Finalmente, el Dr. Mora subraya la importancia de la cohesión del equipo de trabajo como un factor decisivo en su gestión. Este enfoque destaca el valor de la construcción de una cultura organizacional sólida, donde los miembros se sienten

valorados y parte integral de los logros de la institución. Como señala Schein (2010), la cultura organizacional es uno de los pilares que sostienen el éxito a largo plazo de cualquier institución, ya que crea un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros.

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	...el instituto se crea y empezamos a trabajar, la doctora Adriana de Salamé y yo en el proyecto, ella al final tomó el proyecto completo, lo desarrolló y se hizo...	43. ¿Cuándo comenzaron a trabajar en el proyecto?
		...resulta que la universidad se rige por la ley de universidades, hay un reglamento orgánico, tú tienes que estar ajustado a la normativa de la universidad, porque cuando te viene la inspección del ministerio, te hacen la supervisión y te empiezan a sacar todos los problemas que tú estás teniendo...	44. ¿Qué sacan cuando viene la inspección del Ministerio?
		...el doctor Gabaldón nos decía que el portero de la institución, el portero era el hombre más importante de la institución, porque cuando llegaba la gente le preguntaban al portero: mira y esto y esto, y si el portero no sabía dar una buena información sobre lo que el señor pedía con un basamento lógico sobre las enfermedades que nosotros manejamos en endemias rurales, lamentablemente el portero daba una mala información y la gente se iba mal informada y creaba una mala información a la calle, pero si el hombre venía y le daba una buena información, se llevaba un cúmulo ya informativo verídico, verdadero...	45. ¿Qué les decía el doctor Gabaldón?
		...por eso malariología se manejaba con una norma <i>mnemotécnica</i> muy sencilla CEICEL, en malariología, cuando el doctor Gabaldón venía, no había grupos en ningún lado por los corredores de malariología, nada porque él pasaba y si veía un grupo que estaban hablando mal de alguien, les decía CEICEL, más nada, y seguía, qué quería decir CEICEL: constancia, exactitud, interés en el trabajo, colaboración, estimación y lealtad al compañero...	46. ¿Con que norma <i>mnemotécnica</i> se manejaba malariología?

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	<p>...te puedo enseñar una libretita, ahí tú tienes los teléfonos, la dirección, todo y las 52 semanas del año para anotar los casos de malaria semanal, o sea que tú no podías fallar, registro detallado diario, no escondían cifras, había mucho muerto, la malaria mataba a mucha gente</p>	47. ¿Qué contiene la libretita?
		<p>desde el 15 digitalizamos todas las carreras hicimos un trabajo de primera así que esa posición que nos pusieron de cuarto está más que bien ganado y realmente yo no estoy conforme desde el punto de vista personal porque conozco lo que nosotros tenemos la plataforma nuestra es buena es buena es organizada y nosotros venimos trabajando desde hace mucho tiempo la parte de digitalización</p>	48. ¿Desde cuándo digitalizaron todas las carreras?
		<p>...nos cambiamos las carreras de 5 años a 4 años adaptamos todos los pensum de estudios con cada uno de los docentes de esa materia yo me traje venía a trabajar con nosotros un profesor de la universidad de oriente que era director de currículo del núcleo de secretarios de la secretaría de las universidades de Venezuela y trabajábamos los viernes completo aquí él con nosotros el sábado y se iba el domingo al mediodía para Oriente otra vez, le dábamos los viáticos le pagábamos su estadía nos echábamos palos con él en fin trabajábamos pero hicimos un buen trabajo se cambió todo eso y empezamos a trabajar durísimo en la digitalización de la universidad...</p>	49. ¿Qué cambios hicieron en las carreras?

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	<p>Pero te demuestra que nosotros veníamos trabajando hicimos toda esa parte completa con lo que te dije cambiamos las carreras de 5 años 4 años digitalizamos todas las carreras cambiamos de semestre a trimestre ordenamos todos los pensum de estudio los actualizamos todos los contenidos de cada una de las carreras y se trabajó y se hizo todo ese proyecto...</p>	<p>50. ¿Qué había pasado con lo que ustedes mandaron?</p>
		<p>... yo lo llevé al ministerio de educación y lo entregué siendo secretario y nos contestaron no pasó el tiempo 1, 2, 3 años y yo pasé por el ministerio y pregunté qué había pasado y alguien amigo mío una amiga me dijo mira profesor lo que pasa es que sinceramente no hay personal para revisar lo que ustedes mandaron delo por hecho pero nosotros cumplimos se envió el ministerio todo eso está en el ministerio y lo cambiamos todos entonces ese proceso de digitalización se hizo con mucho mucha discreción muy bien hecho muy sometido a los cánones de no bajar la calidad...</p>	<p>51. ¿Qué demuestra todo ese trabajo?</p>

## **Reflexión de la dimensión normas y procedimientos**

Esta dimensión emerge como un eje central en la reflexión sobre la gerencia universitaria, especialmente cuando el Dr. Mora expone su experiencia en la creación y consolidación del instituto. Este proceso evidencia la importancia de la adherencia a un marco normativo que regula las actividades académicas y administrativas de la institución. En su relato, el Dr. Mora subraya que la universidad se rige por la Ley de Universidades y el reglamento orgánico, lo cual es clave para garantizar que las actividades se alineen con los requisitos institucionales y estatales. Esta visión coincide con la noción de gobernanza universitaria planteada por Clark (1983), quien argumenta que el cumplimiento de normas claras asegura la estabilidad y legitimidad de la institución.

Un punto crucial es la relevancia de las inspecciones del ministerio, las cuales pueden detectar áreas de mejora o problemas en la implementación de las normas. Para el Dr. Mora, estas supervisiones representan una oportunidad para ajustar procedimientos y asegurar que la universidad se mantenga en conformidad con las normativas vigentes. Esta postura es compartida por autores como Mintzberg (1979), quien afirma que las organizaciones altamente reguladas, como las universidades, deben tener sistemas de control robustos para garantizar el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa.

No obstante, algunos autores adoptan una perspectiva crítica frente a la burocratización excesiva en las instituciones educativas. Weber (1978), por ejemplo, advierte que, si bien las normas y procedimientos son fundamentales para la racionalización de las organizaciones, un enfoque demasiado rígido puede generar ineficiencias y ralentizar la capacidad de adaptación de la institución. En este sentido, aunque el Dr. Mora valora el cumplimiento normativo, es posible que, en algunos casos, la flexibilidad en la interpretación de las normas pudiera favorecer una gestión más ágil y efectiva.

Un aspecto interesante en el relato del Dr. Mora es la referencia al "portero de la institución" como una figura clave en la creación de la primera impresión sobre la universidad. Esta reflexión pone de manifiesto la importancia del capital humano y la necesidad de que cada miembro de la comunidad universitaria esté alineado con los valores y normas de la institución. Como señala Schein (2010), la cultura organizacional se refuerza a través de normas compartidas que guían el comportamiento de todos los miembros de la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos. De este modo, las normas no son solo una cuestión de regulación externa, sino también de creación de cultura interna.

En relación con la mnemotecnia CEICEL, utilizada en malariología para regular el comportamiento, se observa una manifestación de normas no escritas, pero igualmente efectivas. Este tipo de regulaciones, que apelan a valores como la constancia, la lealtad y la colaboración, resuenan con las teorías de liderazgo ético de Brown et al. (2005), quienes sostienen que los líderes efectivos promueven normas éticas a través del ejemplo y la enseñanza implícita. En este sentido, el Dr. Mora muestra cómo las normas pueden ser internalizadas no solo por medio de reglamentos formales, sino también a través de prácticas organizacionales compartidas.

Por otro lado, el proceso de digitalización de las carreras universitarias que menciona el Dr. Mora es un ejemplo claro de cómo las normas y procedimientos pueden facilitar la modernización institucional. Este proceso se enmarca dentro de las tendencias globales de digitalización educativa, donde la adaptación a nuevas tecnologías requiere la creación y el cumplimiento de nuevas normativas. Como explica Tapscott (2009), la digitalización exige no solo cambios tecnológicos, sino también una reestructuración normativa para integrar eficazmente estos avances en la operatividad diaria de las instituciones.

Sin embargo, este enfoque también puede ser cuestionado. Autores como Foucault (1991) advierten sobre el riesgo de que los procedimientos normativos se utilicen para controlar y disciplinar de manera excesiva a los individuos dentro de las organizaciones, generando un ambiente de vigilancia constante que puede ser

contraproducente para la creatividad y la innovación. En este contexto, aunque el proceso de digitalización implementado por el Dr. Mora parece haber sido exitoso, es crucial asegurar que las normas asociadas a este proceso no limiten la libertad académica o la autonomía docente.

Finalmente, el relato del Dr. Mora sobre la respuesta tardía del ministerio a sus proyectos subraya la importancia de una burocracia eficiente. A pesar del cumplimiento con todas las normativas, el retraso en la revisión de los documentos muestra que, en ocasiones, los procedimientos pueden ser ineficientes si no se acompañan de un sistema administrativo ágil. Este tipo de ineficiencias burocráticas son ampliamente discutidas en la literatura, donde autores como Peters (2010) señalan que, aunque las normas son necesarias, deben ir acompañadas de una implementación efectiva y una revisión constante para evitar la inercia institucional. Queda claro que, la gerencia de normas y procedimientos en la universidad no solo garantiza la estabilidad institucional, sino que también es clave para la modernización y el crecimiento organizacional. Sin embargo, es crucial mantener un equilibrio entre la rigidez normativa y la flexibilidad operativa, para asegurar que las normas no se conviertan en barreras para la innovación y el desarrollo.

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	MANEJO DE CONFLICTOS	Bueno las relaciones con la gente de la universidad siempre han tenido sus altos y sus bajos porque a la universidad le inyectan gente que en estos momentos no hacen la pasantía introductoria de la universidad para comprender cómo es la universidad y entenderla, sino que entran al cargo y quieren cambiar en el cargo todas las cosas	52. ¿Por qué las relaciones con la gente de la universidad siempre han tenido sus altos y sus bajos?
		...aquí está esto es una supervisión de la universidad donde te dicen las fallas y lo que tienen y lo que no tienen, por eso esa relación que en algunas oportunidades es muy buena, en otra es dificultosa y en otra es bastante complicada, pero tú tienes que trabajar mucho para que la gente se integre, para que la gente entienda que la universidad es un grupo de trabajo, tú no puedes trabajar ajeno, ...	53. ¿Qué te dicen en una supervisión de la universidad?
		...lo que pasa es que en aquella época no había nada a salvo, gente que se sentaba en la puerta de la casa y lo encontraba muerto, mujer que estaba amamantando al niño y se quedaba muerta en el cuarto y el hijo chupando la teta, en Ortiz casas muertas el libro de Miguel Otero Silva, es eso casas muertas de Ortiz, llano estaba vaciado, la parte de Trujillo completa, de la parte llana de Trujillo que enzarza con la carretera que viene de Lara, todo eso era mucho, inundado de malaria...	54. ¿Cómo fue aquella época?
		...aquí en Maracay había malaria, en el mismo Calicanto, detrás de la Trinidad en Maracay yendo para el Limón en la salida para el Limón había una laguna, en esa laguna había transmisor de la malaria, tú has visto la cantidad de drenajes y caños que hay por ejemplo el de Morón? en Morón hay un buen caño de drenado hecho de cemento, en Maracay ahí hay caños de drenado, Maracay fue drenado, San Carlos fue drenado, todo eso tiene ingeniería sanitaria en todos los canales para poder manejar el desagüe de los canales.	55. ¿En qué ciudades había malaria?

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	MANEJO DE CONFLICTOS	<p>Yo anoche le mandé un mensaje al doctor Basilio Sánchez porque no habíamos podido hablar, él me mandó algunas fotos de lo de arriba y yo le contesté con un mensaje a él le mandé, lo que pasó con esto le digo que es bueno que él es el que ha sido eje en eso porque ha sido muy preocupado por la digitalización de toda la parte universitaria y porque eso le permitía la gente que se fue con la pandemia se comunicó con nosotros permanentemente y sacaron su carrera de forma digital entonces para nosotros no hubo ningún problema en ese sentido...</p>	<p>56. ¿Por qué le mandó un mensaje al doctor Basilio Sánchez?</p>
		<p>...la Católica cuando vino la pandemia no tenía nada nosotros ya teníamos, la Universidad Central no tenía nada pero yo entiendo que la Universidad Central es la Universidad Central, que tienen que darle una posición permanente de primera línea para que el gobierno no la siga jodiendo, perdóneme esa palabra pero realmente yo lo entiendo perfectamente pero la Central no estaba preparada nosotros sí estábamos preparados...</p>	<p>57. ¿Cómo estaban cuando vino la pandemia?</p>
		<p>...pues lamentablemente hay que aprender a compaginar esa parte manejar uno la posibilidad de tener un contacto directo con la gente que facilita el trabajo en vez de entorpecerlo que sienta la posibilidad de crear permanentemente y no quedarse estancada...</p>	<p>58. ¿Por qué tener un contacto directo con la gente que facilita el trabajo?</p>
		<p>...sabes cómo yo las he manejado? Me aisló un poco de esa gente más nada, pero no dejo de enviarle un mensaje cordial de saludar de demostrar que seguimos siendo amigos...</p>	<p>59. ¿Cómo las ha manejado?</p>

## **Reflexión de la dimensión manejo de conflictos**

El manejo de conflictos en las instituciones universitarias es un proceso complejo, especialmente cuando se consideran las dinámicas emocionales que influyen en las relaciones interpersonales. El Dr. Mora refleja esta complejidad al señalar que las relaciones en la universidad pueden fluctuar, dependiendo de factores internos y externos que afectan el ambiente laboral. Esta variabilidad puede deberse, como él mismo expresa, a la falta de integración de nuevos miembros que no comprenden plenamente la cultura organizacional, lo cual genera tensiones entre quienes desean innovar de manera inmediata y quienes abogan por un enfoque más gradual. Goleman (1995) destaca que, en estos contextos, la inteligencia emocional es clave para gestionar las emociones de manera constructiva, favoreciendo la resolución de conflictos.

Un elemento central en la gestión emocional de los conflictos es la capacidad de empatía. El Dr. Mora reconoce la importancia de integrar a los nuevos miembros y crear un sentido de comunidad dentro de la universidad. Este enfoque coincide con las propuestas de Mayer y Salovey (1997), quienes argumentan que el reconocimiento y la comprensión de las emociones ajenas son fundamentales para la creación de un ambiente de trabajo colaborativo. La empatía permite que los individuos se sientan valorados y, por tanto, más inclinados a cooperar en la solución de problemas.

Sin embargo, no todos los autores comparten esta visión integradora. March y Simon (1947) sostienen que, en ciertos casos, los conflictos organizacionales pueden ser inevitables debido a la divergencia de intereses y perspectivas entre los miembros de la organización. En lugar de buscar siempre la armonía, argumentan que los conflictos pueden actuar como catalizadores para la innovación y el cambio, sugiriendo que la gestión emocional debe equilibrarse con la aceptación de la diversidad de opiniones.

El Dr. Mora también menciona un aspecto crucial de la gestión de conflictos: la capacidad de aislarse emocionalmente de situaciones tensas sin romper el contacto profesional. Esta estrategia de distanciamiento emocional, que no implica la ruptura de relaciones, sino más bien un reajuste de las mismas, es fundamental para evitar que los conflictos personales interfieran con el rendimiento laboral. Esto se relaciona con la teoría de la inteligencia emocional de Bar-On (2006), quien señala que la capacidad de manejar el estrés y las emociones negativas sin afectarse personalmente es esencial para una gestión efectiva.

Además, el manejo de conflictos en el contexto universitario implica también la interacción con factores externos, como las inspecciones ministeriales y las crisis nacionales, como la pandemia. Durante estos eventos, la capacidad de adaptación y la preparación previa de la institución juegan un papel clave. El Dr. Mora resalta cómo su universidad, al haber digitalizado sus carreras antes de la pandemia, pudo manejar las dificultades que otras instituciones, como la Universidad Central de Venezuela, enfrentaron. Esta capacidad de previsión y manejo de crisis refuerza la importancia de una gestión basada en la planificación y la anticipación de posibles escenarios, un punto que es desarrollado por Schön (1983) en su teoría del profesional reflexivo.

La gestión emocional también es evidente en el modo en que el Dr. Mora maneja la frustración frente a la falta de preparación de otras instituciones, como la Universidad Central. Aunque muestra comprensión hacia su situación, su comentario refleja el peso emocional que estas comparaciones pueden tener en un contexto de competencia institucional. Según Lazarus y Folkman (1984), esta mezcla de emociones como la frustración y la empatía puede ser gestionada mediante estrategias de afrontamiento emocional, que permiten a los individuos manejar la tensión sin dejar que esta afecte sus decisiones.

La capacidad del Dr. Mora para mantener el contacto con aquellos con quienes ha tenido conflictos, incluso cuando se aísla parcialmente, es una estrategia emocional valiosa. Goleman (2000) enfatiza que la regulación emocional no se trata de evitar conflictos, sino de gestionarlos de manera que las relaciones no se deterioren

permanentemente. Esta habilidad es clave para mantener un ambiente profesional y productivo, especialmente en instituciones donde las relaciones a largo plazo son esenciales.

En contraposición, autores como Robbins (2001) sugieren que, en algunos casos, la evitación de conflictos puede ser contraproducente, ya que los problemas subyacentes pueden intensificarse si no se abordan de manera directa. Desde esta perspectiva, la estrategia de aislarse emocionalmente podría interpretarse como una táctica de evasión que, a largo plazo, podría inhibir la resolución efectiva de conflictos.

Finalmente, el enfoque del Dr. Mora sobre la importancia de un "contacto directo con la gente" para facilitar el trabajo subraya el papel de la comunicación en la resolución de conflictos. Para De Dreu y Gelfand (2008), la comunicación abierta y directa es esencial para prevenir y resolver conflictos, ya que permite que las diferencias se expresen de manera constructiva. En este sentido, el manejo emocional de los conflictos no solo implica la regulación interna de las emociones, sino también la habilidad de facilitar una comunicación efectiva dentro de la organización.

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	EMOCIONALIDAD	<p>...lo que dicen del equipo te lo puedo enseñar, porque lo hace el tipo que se está yendo, la persona que se está yendo, y lo hace en verso y dice esto no es una despedida, es que me voy porque estoy jubilado, pero las relaciones de jefe a funcionarios cómo han sido y viceversa de funcionario a jefe y las relaciones con todo el equipo y dice con algunas excepciones, dicen los versos todo el mundo se queda loco, lo leen y dicen si es verdad esa es la vida!...</p>	60. ¿Qué dicen las la persona que se están yendo?
		<p>...la parte emocional dirige la organización, si tú sabes controlar tus emociones puedes manejar a la gente tranquilamente, tener una excelente relación con la gente, aprender a saludar desde que llega, desde el más chiquito abajo en el cargo, hasta el más, porque ese más chiquito se resiente si tú no lo notas, también en cualquier momento te hace una jugada mala...</p>	61. ¿Por qué la parte emocional dirige la organización?
		<p>...sí, esto funciona con mucha armonía grupal, yo no soy solo, yo estoy acompañado, yo tengo gente para que me ayude y trabajamos y trabajamos, y podemos salir adelante...</p>	62. ¿Esto funcionaba con armonía grupal?
		<p>Yo me contenté, lo que dicen y el puesto que nos dieron, pero yo estoy plenamente seguro que nosotros estábamos mejor en esa oportunidad que la central que la de Carabobo que la católica el que sí nos aventajaba era el IESA, pero nosotros estábamos mejor que la Católica</p>	63. ¿Por qué se contentó?
		<p>...siempre he dicho que lo más importante para mí Yo sigo siendo maestro de escuela Yo fui primero que nada maestro y lo más importante para mí es poder hablar con un muchacho y que lo vea contento de lo que ha hecho de lo que aprendió de qué es lo que hace y que tú sientas que el muchacho está en su posición y que se siente feliz y contento más nada con eso uno se siente muy agradecido porque uno es parte de esa enseñanza y de esa educación lo demás no cuenta mucho no nos vamos a llevar un carajo nosotros para allá...</p>	41. ¿Qué es lo más importante para usted?

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	EMOCIONALIDAD	<p>... Sí sí lo que pasa es que hay que aprender a manejar las emociones la parte emocional es muy dura Yo como soy de tierra soy mucho más sentado y pienso mucho primero en las respuestas pienso mucho primero en las cosas para hacerlas y manejarlas las maduro con mucha permanencia no soy muy rápido a irme de primeras...</p>	<p>64. ¿Hay que aprender a manejar las emociones?</p>
		<p>.. la volatilidad de la gente esa volatilidad es muy dura te tira a fracasar te tira a veces por un rincón y después te cuesta salir es mejor tener calma y ver las cosas con mucha distancia para poderlas apreciar, la emoción incide...</p>	<p>65. ¿Por qué es mejor tener calma?</p>
		<p>Realmente se puede hacer mucho trabajo, en ese sentido, pero tú tienes que conocer la gente con quién trabajas para poder manejar las emociones de otro y las de uno, porque cuando se triunfa en algo, el triunfo no es mío, es del equipo todos son copartícipe porque cada quien puso su granito de arena por muy pequeñito que sea...</p>	<p>66. ¿Qué se puede hacer en ese sentido?</p>
		<p>...lo que pasa es que la gente no valora eso, pero si tú no aprendes a valorar y a darle importancia y a darle seguridad y a darle estímulo al que trabaja contigo como carajo te va a apreciar? entonces llega un momento en que volteas y te meten la puñalada, esa es la verdad...</p>	<p>67. ¿Qué pasa con la gente?</p>
		<p>Cuando tú tienes confianza aprendes a tener confianza en tus subalternos y a saber qué hace cada quien y cómo lo hace lo vas conociendo mucho y ellos también te conocen y te critican entre ellos como es uno dónde tiene uno de los errores y como todos</p>	<p>68. ¿Qué ocurre cuando tiene confianza?</p>

**Matriz Individual 2.-Dr. José Mora (continuación)**

		fallamos...	
<b>CAT</b>	<b>DIM</b>	<b>RESPUESTAS CORTAS</b>	<b>PREGUNTAS ENMASCARADAS</b>
<b>GESTIÓN EMOCIONAL</b>	<b>EMOCIONALIDAD</b>	...entonces tú tienes que tener un control de tus emociones bien manejadas, la parte emocional es quizá el eje de la vida, a mi modo de ver, es el eje de la vida porque te dice lo que tú puedes hacer y no puedes hacer...	69. ¿Por qué la parte emocional es el eje de la vida?
		...me siento muy cómodo bien agradecido con la universidad, 91 años son 91 años y bien vividos, y bien bebidos y bien administrados, cuesta hacer entonces la relación, tiene que ser con mucha buena voluntad, bien diligenciada, con empatía con la gente, trabajar con la gente bien, tú no necesitas sino eso para poder hacer las cosas bien en la universidad...	37. ¿Cómo se siente con la universidad?
		...lo que más importa en la universidad es conservar la calidad de lo que enseñamos es conservar el que el egresado pueda decir me siento contento de lo que aprendí es lograr que el egresado pueda venir y sentirse feliz de conversar con uno tranquilo y sin ningún problema a mí no me importa todo lo demás...	39. ¿Qué es lo que más importa en la universidad?

## **Reflexión de la Dimensión Emocionalidad**

La dimensión emocionalidad, en el contexto del accionar gerencial se erige como un eje fundamental para el éxito y la cohesión en los equipos de trabajo. El Dr. Mora refleja una comprensión profunda de la importancia de las emociones en la vida profesional, enfatizando cómo el manejo emocional influye directamente en las relaciones laborales. "La parte emocional dirige la organización", menciona, estableciendo una correlación directa entre la regulación emocional y la capacidad de liderar de manera efectiva. Este planteamiento encuentra resonancia en Goleman (1995), quien sugiere que los líderes emocionalmente inteligentes tienen una mayor capacidad para influir positivamente en su entorno laboral.

Asimismo, el Dr. Mora pone de relieve la necesidad de saludar y reconocer a todos los miembros de la organización, sin importar su nivel jerárquico, ya que el no hacerlo puede generar resentimientos. Esto se relaciona con la teoría de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo, donde la habilidad para establecer conexiones genuinas con los subordinados puede prevenir conflictos y mejorar la moral del equipo. Mayer y Salovey (1997) destacan que la habilidad de un líder para reconocer las emociones de los demás y responder adecuadamente es esencial para mantener un clima organizacional saludable.

Por otro lado, el entrevistado señala que la armonía grupal es clave para el éxito organizacional. Este enfoque colaborativo refuerza la noción de que las emociones no solo son individuales, sino que también tienen un componente colectivo que puede influir en el desempeño general del equipo. Las teorías de la gestión emocional de Bar-On (2006) coinciden en que las emociones compartidas dentro de un equipo pueden ser una fuente de fortaleza o de debilidad, dependiendo de cómo se gestionen.

A pesar de la importancia de la armonía, el Dr. Mora también advierte sobre la volatilidad emocional, mencionando que "la volatilidad de la gente... te tira a fracasar". Esta perspectiva resalta la importancia del autocontrol emocional para evitar que las reacciones impulsivas afecten negativamente el entorno laboral.

Lazarus y Folkman (1984) exploran este aspecto al discutir las estrategias de afrontamiento, sugiriendo que el control emocional es crucial para lidiar con situaciones estresantes sin que estas afecten el desempeño profesional.

También destaca el valor de conocer a fondo a los miembros del equipo, ya que esto permite gestionar mejor las emociones tanto propias como ajenas. Este planteamiento refuerza la idea de que un líder debe ser emocionalmente competente para entender las motivaciones y estados emocionales de su equipo, tal como argumenta Goleman (2006), quien afirma que la empatía es una habilidad esencial para los líderes efectivos.

El reconocimiento y la valoración del trabajo del equipo son elementos clave para el éxito emocional en la gestión. El Dr. Mora afirma que, cuando se triunfa, "el triunfo no es mío, es del equipo", reflejando una concepción del liderazgo basada en la equidad emocional y el reconocimiento del esfuerzo colectivo. Esta visión se alinea con las ideas de Katzenbach y Smith (1993), quienes sostienen que los equipos efectivos se caracterizan por un liderazgo compartido y una apreciación mutua de las contribuciones individuales.

No obstante, el Dr. Mora también advierte sobre los peligros de no valorar a los miembros del equipo, lo cual puede llevar a la traición. Esto introduce un enfoque más crítico sobre la dinámica emocional en el trabajo, ya que, según Robbins (2001), las emociones negativas no gestionadas pueden llevar a una erosión de la confianza y generar comportamientos contraproducentes. Este contraste subraya la importancia de la gestión emocional en la prevención de conflictos internos.

El control emocional, según el Dr. Mora, es "el eje de la vida", ya que guía las decisiones que tomamos y cómo las enfrentamos. Esta afirmación resuena con la idea de que las emociones son, en última instancia, un factor determinante en la toma de decisiones organizacionales, como sostienen George y Jones (2001), quienes argumentan que las emociones pueden influir en la evaluación de riesgos y oportunidades en el entorno empresarial.

Finalmente, el Dr. Mora concluye que el trabajo en la universidad, y en cualquier organización, se basa en la "buena voluntad, bien diligenciada, con empatía". Este enfoque enfatiza que el éxito organizacional no depende únicamente de las competencias técnicas, sino de la capacidad emocional para trabajar en conjunto y mantener relaciones constructivas. Goleman (2000) destaca que las organizaciones emocionalmente inteligentes son aquellas que fomentan la colaboración y el respeto mutuo, factores que contribuyen al éxito sostenido.

### **Reflexión de la Categoría: Gestión emocional**

La gestión gerencial se apoya en las buenas relaciones con las personas, esto se logra conociéndolas, reconociendo sus intereses, capacidades, habilidades, y manejando de manera correcta los conflictos entre ellas. La gestión de las emociones permite a las personas sentirse bien, manejar las adversidades, mantenerse integrados dentro del equipo de trabajo, reconocer las emociones propias y las de los demás es fundamental para que las actividades fluyan, y este conocimiento sería beneficioso para obtener buenos resultados, ya que fomenta la cohesión de los miembros y promueve la iniciativa y el desarrollo de mejoras continuas.

La reflexión general de la categoría emerge de las diversas dimensiones abordadas por el Dr. Mora en su entrevista, esta revela un enfoque holístico y profundamente humano hacia la gestión organizacional, marcado por una clara conciencia de las dinámicas emocionales, el manejo de conflictos, la adherencia a normas y procedimientos, y la importancia de la colaboración. A través de estas dimensiones, se puede apreciar una integración de la inteligencia emocional con el liderazgo práctico, lo cual encuentra eco en la teoría contemporánea de la gestión, particularmente en el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985), quien afirma que el liderazgo debe ser capaz de inspirar y motivar a través del reconocimiento de las emociones y necesidades del equipo.

La dimensión de normas y procedimientos refleja la importancia que el Dr. Mora otorga al orden y la claridad organizacional. Según él, ajustarse a las regulaciones no es solo una exigencia legal, sino un elemento clave para el funcionamiento armónico de la organización. Este planteamiento coincide con lo expresado por Mintzberg (1979) en su análisis de la estructura organizacional, donde señala que los procedimientos formales son esenciales para coordinar el trabajo en organizaciones complejas. Sin embargo, autores como Weick (1976) proponen una visión más flexible, argumentando que las organizaciones deben adaptarse a las circunstancias y no estar excesivamente regidas por reglas estrictas, lo que contrasta con la postura del Dr. Mora, quien enfatiza la necesidad de seguir las normas al pie de la letra.

En el manejo de conflictos, el Dr. Mora sugiere que la clave está en integrar a todos los miembros de la organización y fomentar una cultura de colaboración. Este enfoque recuerda al modelo de resolución de conflictos colaborativo de Rahim (2002), que promueve la interacción directa y el diálogo abierto como medios para resolver disputas y mejorar las relaciones laborales. No obstante, el entrevistado también advierte sobre los peligros de la volatilidad emocional, lo cual podría sugerir una preferencia por un estilo de liderazgo más cauteloso y reflexivo, algo que podría contrastar con las teorías más participativas que favorecen una mayor flexibilidad emocional en la gestión de conflictos, como las propuestas por Tjosvold (2008), quien aboga por un enfoque más abierto y espontáneo en la resolución de conflictos organizacionales.

En cuanto a la dimensión emocionalidad, el Dr. Mora subraya que "la parte emocional dirige la organización". Este enfoque resuena con el concepto de inteligencia emocional de Goleman (1995), quien sostiene que la gestión emocional es esencial para el liderazgo efectivo y la creación de un entorno de trabajo positivo. Sin embargo, el Dr. Mora también enfatiza la necesidad de controlar las emociones antes de tomar decisiones, sugiriendo un liderazgo más deliberado y basado en la madurez emocional. Esto puede contrastar con los enfoques que promueven una

mayor espontaneidad emocional, como el de Fineman (2003), quien argumenta que las emociones pueden ser fuentes de creatividad y flexibilidad en la toma de decisiones organizacionales.

La visión del Dr. Mora sobre la importancia de valorar el trabajo del equipo y reconocer sus logros refuerza la noción de que el liderazgo debe ser un proceso colectivo, donde el éxito es compartido. Esta perspectiva es coherente con la teoría de la autoeficacia colectiva de Bandura (1997), que postula que los equipos que se sienten valorados y apoyados tienden a ser más productivos y resilientes. Sin embargo, el Dr. Mora también advierte sobre la posibilidad de traiciones dentro de la organización si no se reconoce adecuadamente el trabajo de los demás, una visión que resalta la importancia de la confianza y la lealtad, elementos que coinciden con los postulados de Lencioni (2002) sobre la disfunción de los equipos, donde la falta de confianza es uno de los mayores impedimentos para la cohesión y el éxito.

La dimensión de colaboración emerge como un principio rector en la visión del Dr. Mora, quien insiste en que "la armonía grupal" es esencial para avanzar en cualquier proyecto. Esto refleja el concepto de liderazgo servicial, donde el líder busca empoderar a su equipo y trabajar en conjunto para lograr objetivos comunes, una visión respaldada por autores como Greenleaf (1977), quien promueve la idea de que el liderazgo es más efectivo cuando se centra en el servicio a los demás. Sin embargo, esta perspectiva de liderazgo centrado en el equipo puede ser vista como limitada por algunos críticos que argumentan que, en ciertos contextos, se requiere un liderazgo más directivo y decisivo, tal como lo sugiere Kotter (1996) en su modelo de gestión del cambio.

Por último, la reflexión del Dr. Mora sobre la importancia de la longevidad y el legado en la educación destaca una visión intergeneracional del liderazgo, donde la transmisión de conocimientos y valores es clave para el éxito a largo plazo de la organización. Este planteamiento se alinea con las ideas de Senge (1990) sobre las

organizaciones que aprenden, en las cuales el desarrollo continuo y la transmisión de saberes entre generaciones son esenciales para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional.

A modo de finiquito, el enfoque del Dr. Mora ofrece una integración de múltiples dimensiones de la gestión emocional, el manejo de conflictos y la colaboración, donde las normas y procedimientos, aunque necesarios, deben estar alineados con una visión humanista y centrada en las emociones. Mientras que su enfoque encuentra eco en teorías como las de Goleman y Bandura, también suscita debates con autores que promueven mayor flexibilidad emocional y espontaneidad en el liderazgo, como Fineman (2003). Esta reflexión subraya la complejidad del liderazgo emocional en entornos organizacionales, donde las emociones no solo guían las relaciones humanas, sino también las estrategias y decisiones que determinan el éxito colectivo.

### Matriz Individual 3.- Lcdo. Edgar Mendoza

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	PERMANENCIA EN EL CARGO	Yo estuve 100% dedicado hasta hace algunos años a la gerencia de administración y hoy día estoy más enfocado al área gubernamental por todas las problemáticas que tienen que enfrentar las industrias hoy día con el gobierno, estoy dedicado en todas las empresas que componen el grupo a ese punto, como en 80% a la atención, la relación gubernamental, etcétera, estoy en eso	70. ¿A qué se dedica usted dentro del grupo de empresas?
		Mira yo tengo de graduado como administrador 32 años, acá ingresé como jefe de administración, subí a Gerente de administración me fui por una vertiente que requería una persona bien experimentada en el tema gubernamental y esa parte de negociación con el gobierno, etcétera y he estado en eso fuertemente...	71. ¿Cómo ingresó usted acá?
		...antes estuve como administrador de una empresa de Alimentos que fue Frica, la fábrica de jugo y fui gerente de una entidad bancaria también.	72. ¿Dónde estuvo antes?
		Mira, yo tengo una permanencia acá como de un 60% acá en mi oficina, en estas instalaciones, porque tengo que atender muchas reuniones, como te dije a nivel gubernamental para poder mantener la empresa ajustada derecho en el sentido legal con el gobierno ...	73. ¿Cuál es su permanencia en su oficina?
		Yo estoy en la vicepresidencia, bueno, hasta ahorita estuve en la vicepresidencia, ahora soy director de la Cámara de Industriales del Estado Aragua y ando siempre orientando un poco a la industria en este sentido también ...	74. ¿Cuál es su cargo en la Cámara de Industriales del Estado Aragua?

**Matriz Individual 3.- Lcdo. Edgar Mendoza (continuación)**

<b>CAT</b>	<b>DIM</b>	<b>RESPUESTAS CORTAS</b>	<b>PREGUNTAS ENMASCARADAS</b>
<b>GESTIÓN EMOCIONAL</b>	<b>PERMANENCIA EN EL CARGO</b>	Yo estoy en la vicepresidencia, bueno, hasta ahorita estuve en la vicepresidencia, ahora soy director de la Cámara de Industriales del Estado Aragua y ando siempre orientando un poco a la industria en este sentido también ...	74. ¿Cuál es su cargo en la Cámara de Industriales del Estado Aragua?

## **Reflexión de la dimensión permanencia en el cargo**

La permanencia en un cargo, especialmente en el contexto gerencial, está estrechamente vinculada con la capacidad del individuo para adaptarse a las cambiantes demandas del entorno organizacional. El Lcdo. Mendoza, cuenta con 32 años de experiencia en administración, ha permanecido en roles de alta dirección debido a su experticia en la gestión de relaciones con el gobierno. Este enfoque refuerza la noción de que el capital relacional, entendido como la red de contactos y la capacidad para negociar con actores externos, es clave para la estabilidad en cargos de liderazgo, Nahapiet y Ghoshal (1998).

El entrevistado destaca que su carrera ha evolucionado hacia la gestión gubernamental, lo que evidencia una habilidad crítica para redefinir su rol de acuerdo con las necesidades organizacionales. Esta flexibilidad es un rasgo que Kanter (1989) identificó como esencial para la permanencia en altos cargos: "la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias es lo que distingue a los líderes duraderos" (p. 72). No obstante, autores como Mintzberg (2004) argumentan que la hiperfocalización en relaciones externas puede debilitar el control interno de la organización, creando tensiones en la gestión cotidiana.

El hecho de que el Lcdo. Mendoza haya ocupado múltiples roles a lo largo de su carrera, como gerente en sectores tan diversos como alimentos y banca, sugiere una visión polivalente de la administración. Esta amplitud de experiencia le permite abordar la complejidad de los desafíos gubernamentales con mayor confianza. La teoría de la ambidestreza organizacional de O'Reilly y Tushman (2013) señala que la habilidad para manejar tanto la eficiencia interna como la innovación externa es vital para la permanencia en cargos gerenciales prolongados.

Por otro lado, el Lcdo. Mendoza menciona que su enfoque ha sido el 80% en asuntos gubernamentales, lo que implica una clara priorización de las relaciones externas sobre las operaciones internas. Esta decisión es congruente con lo que Hamel y Prahalad

(1994) definieron como "visión estratégica de afuera hacia adentro" (p. 112), donde los gerentes deben mirar más allá de los límites organizacionales para sostener su liderazgo. Sin embargo, otros autores, como Drucker (1999), critican este enfoque al señalar que puede llevar a la desconexión con las necesidades inmediatas de la organización y su personal.

Asimismo, la permanencia en un cargo como el del Lcdo. Mendoza implica un equilibrio delicado entre la lealtad a la organización y la adaptación a nuevos entornos. Katz y Kahn (1978) postulan que los líderes exitosos en roles prolongados son aquellos que pueden mantener su relevancia sin alienar a los actores internos. El hecho de que el Lcdo. Mendoza siga participando activamente en el sector industrial a través de la Cámara de Industriales del Estado Aragua demuestra su capacidad para navegar con éxito entre diversas demandas.

En cuanto a las críticas a la permanencia prolongada en el cargo, existen posturas como la de Pfeffer (1992), quien advierte que la longevidad en un puesto puede generar rigidez y resistencia al cambio. En contraste, el Lcdo. Mendoza, ha mostrado una capacidad continua de adaptación al desplazarse hacia la gestión gubernamental, un sector que ha experimentado grandes transformaciones en las últimas décadas en Venezuela.

La afirmación del Lcdo. Mendoza de que la industria requiere de "una persona bien experimentada" en la negociación con el gobierno subraya la importancia del conocimiento especializado para mantener su relevancia en un entorno desafiante. Este planteamiento resuena con lo que Barney (1991) denominó "recursos raros y valiosos" como determinantes del éxito organizacional prolongado, pero también se enfrenta a las críticas de aquellos que promueven la rotación de liderazgo como herramienta para la innovación.

Finalmente, la permanencia en el cargo del Lcdo. Mendoza refleja una combinación de experiencia, adaptabilidad y un enfoque estratégico hacia las relaciones gubernamentales. Si bien algunos autores pueden cuestionar el enfoque externalizado que parece adoptar, su habilidad para mantenerse en roles de liderazgo a lo largo del

tiempo destaca su capacidad para equilibrar demandas externas e internas, lo que le permite no solo perdurar, sino también prosperar en un entorno complejo.

**Matriz Individual 3.- Lcdo. Edgar Mendoza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	GERENCIA COTIDIANA	...porque tengo que atender muchas reuniones, como te dije a nivel gubernamental para poder mantener la empresa ajustada derecho en el sentido legal con el gobierno.	75. ¿Por qué tiene que atender muchas reuniones?
		Hay una diversidad de permisos, hay unas complicaciones enormes que hay hoy día, que tienen que ver, por ejemplo, te nombro un caso, el tema de los tributos regionales, no sé si estas informado de eso, pero hay tremendo el rollo en Aragua con una ley de timbre fiscales, que obliga pagar unos montos que las empresas no los pueden pagar...	76. ¿Por qué hay complicaciones enormes hoy? Y conflicto
		... hay que salir, al negociar, pero son temas legales que, si tú no los atiendes oportunamente, puede terminar en un cierre incluso en sanciones fuertes	77. ¿Por qué hay que salir a negociar?
		Entonces, ando pendiente de eso, pero eso me obliga a salir a afuera Entonces, estoy en un tiempo, afuera en muchas, me refiero a que voy a ese mismo organismo a la gobernación, a las alcaldías, con los alcaldes y los directores de algunos departamentos, para tener las cosas en orden con ellos, cuando lo veo necesario...	78. Entonces ¿Qué lo obliga a salir?
		...tengo gente, abogados, que trabajan conmigo, contadores, que se encargan de ir de la rutina y tal...	79. ¿Quiénes se encargan de r a la rutina?
		... pero en los casos principales salgo yo, incluyendo temas, incluso de los servicios públicos, por ejemplo, que quitan mucho tiempo...	80. ¿En qué casos sale usted?
		El tema del servicio eléctrico, el servicio eléctrico, cuando se va te para la planta, entonces nosotros tenemos que llevar eso a su mínima expresión, reducir ese riesgo...	81. ¿Qué ocurre cuando se va el servicio eléctrico?

**Matriz Individual 3.- Lcdo. Edgar Mendoza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	GERENCIA COTIDIANA	<p>...y eso tiene que ver mucho con esa relación que tengo que establecer con, sobre todo con el gerente territorial que es el personal más importante de CORPOELECT en Aragua, manejarme con él, ver qué problema, cómo se ve, ver cómo contribuyo, sobre todo en esa relación de ellos con nosotros para evitar problemas a la organización.</p>	<p>82. ¿Qué hay que ver para evitar problemas a la organización?</p>
		<p>Entonces, ando en eso, ahorita en particular, como tú sabes, ¿qué me ocupa hoy día Enormemente? bueno, el tema de estos tributos, permanentemente ando revisando el basamento legal, si hay cambio ando viendo cómo negociar esto, que todo queda legalmente respaldado, para reducir los montos, pues las empresas no pueden pagar los montos que estableció la ley de timbres fiscales que corresponde a la gobernación, y algunas tasas de impuestos municipales que corresponden a la alcaldía, eso por un lado...</p>	<p>83. Entonces ¿Qué lo ocupa hoy día Enormemente?</p>
		<p>Entonces, esa situación, la permisología de los bomberos, aquí manejamos, aquí hay dos compañías, que es Alfonso Rivas e Indelma, pero en Cagua tenemos tres compañías más, en Caracas tenemos otra, que es lo que era antes McCormick, tienen que tener todos sus documentos al día, entonces son una diversidad son más de 200, 300 entre permisos y documentos que requerimos tener al día, que nos mantienen bien ocupados y centrando la atención en eso.</p>	<p>84. Entonces ¿Qué los mantienen bien ocupados?</p>

**Matriz Individual 3.- Lcdo. Edgar Mendoza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	GERENCIA COTIDIANA	...lo mío es esa calidad de relación, mucho respeto, pero a la vez un nivel de confianza importante, un ganar ganar, un trabajo de equipo, esa es un poco mi filosofía.	85. ¿Cuál es un poco su filosofía?

## **Reflexión de la dimensión gerencia cotidiana**

El Lcdo. Mendoza revela un enfoque pragmático y orientado a la resolución de problemas, donde la relación con organismos gubernamentales es esencial para el funcionamiento de la empresa. En su descripción, menciona que las negociaciones con el gobierno y la atención a los temas legales, como la ley de timbres fiscales y los tributos regionales, ocupan gran parte de su tiempo. Este tipo de gestión cotidiana está alineada con la teoría de la "acción directiva", en la que el gerente desempeña un rol activo para mantener la estabilidad operativa de la organización, Mintzberg (2004).

La necesidad de estar constantemente pendiente de las regulaciones y las implicaciones legales de estas para la empresa resuena con las ideas de Henry Fayol sobre las funciones administrativas, en las que la planificación y la previsión de contingencias legales son esenciales para asegurar el funcionamiento a largo plazo de una empresa, Fayol (1916). No obstante, autores como Hamel (2007) critican este enfoque, argumentando que una gerencia excesivamente centrada en las regulaciones externas puede desviar la atención de la innovación interna.

El entrevistado también menciona, que delega parte de las responsabilidades en abogados y contadores, lo que resalta la importancia del trabajo en equipo en su gestión diaria. Esta práctica está respaldada por el concepto de liderazgo distribuido, propuesto por Spillane (2006), donde se fomenta la delegación de tareas para maximizar la eficiencia y la especialización. Sin embargo, la delegación efectiva requiere de confianza y coordinación, algo que el Lcdo. Mendoza parece lograr a través de la calidad de las relaciones con sus colaboradores y su enfoque de "ganar-ganar".

Por otro lado, el entrevistado subraya que asume personalmente la gestión de asuntos críticos, como el servicio eléctrico y los tributos regionales, lo que refleja una preferencia por la intervención directa en situaciones de alto impacto. Esto se alinea con el concepto de "gerente resolutivo", que enfatiza la capacidad del líder para tomar

decisiones en tiempo real frente a problemas complejos, Kotter (1982). En este sentido, la teoría de Kotter sugiere que este tipo de liderazgo es vital en entornos inciertos y volátiles.

El Lcdo. Mendoza también relata, que parte de su tiempo lo dedica a establecer relaciones con gerentes territoriales de organismos clave como CORPOELEC, para garantizar el suministro eléctrico. La gestión de recursos esenciales para la operatividad diaria de la empresa refleja la importancia de la relación entre la empresa y los actores externos. Según Pfeffer y Salancik (1978), la capacidad para gestionar las interdependencias externas es clave para asegurar la supervivencia organizacional.

Asimismo, el testificante destaca la importancia de la permisología y la documentación en sus operaciones diarias, con más de 200 permisos que gestionar. Este enfoque operacional coincide con la idea de que la burocracia, cuando se gestiona correctamente, es un mecanismo de control que permite a la organización funcionar de manera eficiente y cumplir con las normativas, Weber (1947). No obstante, autores como Burns y Stalker (1961) sugieren que un exceso de burocracia puede sofocar la innovación y la flexibilidad dentro de la organización.

El Lcdo. Mendoza sostiene que su filosofía de gestión está basada en el respeto y la confianza, buscando siempre un equilibrio de "ganar-ganar". Este enfoque coincide con la teoría del liderazgo transformacional, donde el líder se preocupa no solo por los resultados, sino también por el bienestar y el desarrollo de su equipo, Bass y Avolio, (2004). Sin embargo, la capacidad de equilibrar esta filosofía con las exigencias legales y regulatorias es un desafío constante para los gerentes en contextos complejos como el de el Lcdo. Mendoza.

Por los argumentos anteriores, la reflexión sobre la gerencia cotidiana del Lcdo. Mendoza pone de manifiesto la tensión entre la gestión de las demandas externas en este caso, gubernamentales y la necesidad de mantener una operación interna eficiente. Este equilibrio entre lo externo y lo interno es un rasgo fundamental del liderazgo efectivo en entornos inciertos, tal como lo propone Heifetz (1994), quien

sostiene que el líder debe navegar entre la "orquesta" interna y las "expectativas" del público externo.

Para cerrar, la gerencia cotidiana del Lcdo. Mendoza refleja un enfoque altamente pragmático, orientado a la gestión de relaciones externas clave para la continuidad operativa de la empresa, mientras delega tareas de rutina a su equipo. A pesar de las críticas que este tipo de liderazgo puede suscitar, el entrevistado demuestra una capacidad para equilibrar las demandas gubernamentales con la gestión interna, manteniendo un enfoque de colaboración y confianza.

**Matriz Individual 3.- Lcdo. Edgar Mendoza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	MANEJO DE CONFLICTOS	<p>Hay una diversidad de permisos, hay unas complicaciones enormes que hay hoy día, que tienen que ver, por ejemplo, te nombro un caso, el tema de los tributos regionales, no sé si estas informado de eso, pero hay tremendo el rollo en Aragua con una ley de timbre fiscales, que obliga pagar unos montos que las empresas no los pueden pagar...</p>	<p>76. ¿Por qué hay complicaciones enormes hoy?</p>
		<p>... hay que salir, al negociar, pero son temas legales que, si tú no los atiendes oportunamente, puede terminar en un cierre incluso en sanciones fuertes...</p>	<p>77. ¿Por qué hay que salir a negociar?</p>
		<p>Entonces, ando en eso, ahorita en particular, como tú sabes, ¿qué me ocupa hoy día Enormemente? bueno, el tema de estos tributos, permanentemente ando revisando el basamento legal, si hay cambio ando viendo cómo negociar esto, que todo queda legalmente respaldado, para reducir los montos, pues las empresas no pueden pagar los montos que estableció la ley de timbres fiscales que corresponde a la gobernación, y algunas tasas de impuestos municipales que corresponden a la alcaldía, eso por un lado...</p>	<p>83. Entonces ¿Qué lo ocupa hoy día Enormemente?</p>
		<p>...está el tema eléctrico que te lo dije, entonces resulta que no hay gasoil, por ejemplo, el gasoil te para la distribución de alimentos a nivel nacional, entonces claro, la gente que está en eso se ocupa, pero cuando se van a parar, me dice, yo tengo que hablar con el comandante general del Zodi o manejarme con Petróleos de Venezuela, ese tipo de cosas es a lo que me refiero...</p>	<p>86. ¿A qué tipo de cosas se refiere?</p>

**Matriz Individual 3.- Lcdo. Edgar Mendoza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	MANEJO DE CONFLICTOS	El tema del gas, parece mentira, pero el gas te para la empresa, si no tiene gas para los montacargas, si no tienes gas metano, que es lo que alimenta a las calderas y los equipos.	87. ¿Por qué el gas para la empresa?
		...tú puedes tener reacciones que pueden complicar las cosas si en un momento de rabia por alguna situación determinada, no sabes comportarte, hay gente incluso que en una situación de rabia toma decisiones...	88. ¿Por qué las reacciones pueden complicar las cosas?
		...yo he aprendido a manejarme en eso, yo soy una persona ecuánime y cuando tengo una situación que yo sé que no es apropiada y que puede generarme consecuencias, no solamente en mi trabajo sino familiarmente, una pequeña discusión con la esposa y tal, entonces tú quieres ajá...	89. ¿Cómo se maneja ante una situación que puede generarle consecuencias?
		...y eso tiene que ver mucho con esa relación que tengo que establecer con, sobre todo con el gerente territorial que es el personal más importante de Corpoelect en Aragua, manejarme con él, ver qué problema, cómo se ve, ver cómo contribuyo, sobre todo en esa relación de ellos con nosotros para evitar problemas a la organización.	82. ¿Qué hay que ver para evitar problemas a la organización?

## **Reflexión de la dimensión manejo de conflictos**

El testimoniante presenta el manejo de conflictos como un arte que requiere habilidades complejas de negociación y mediación. La complejidad de los entornos regulatorios y las dificultades operativas, como la ley de timbres fiscales y la escasez de recursos esenciales como el gasoil, son factores que pueden desatar tensiones tanto internas como externas. Según De Dreu y Van Vianen (2001), la gestión eficaz de conflictos es fundamental para mantener la cohesión organizativa y evitar el deterioro de las relaciones. El Lcdo. Mendoza demuestra ser consciente de estas dinámicas, lo que sugiere un enfoque proactivo en la prevención de conflictos.

El Lcdo. Mendoza menciona la necesidad de negociar para manejar situaciones complejas relacionadas con tributos y permisos. Este aspecto de su labor es vital, ya que la falta de atención a estos temas podría llevar a sanciones severas o incluso al cierre de la empresa. Esta postura es respaldada por la teoría de la negociación basada en intereses, que propone que las partes deben enfocarse en sus necesidades fundamentales y buscar soluciones mutuamente beneficiosas, Fisher y Ury, (1991). Al reconocer la importancia de estas negociaciones, el Lcdo. Mendoza se posiciona como un líder que busca no solo resolver conflictos, sino también anticiparlos.

Sin embargo, la presión inherente a estos conflictos puede provocar reacciones emocionales intensas, lo que el Lcdo. Mendoza reconoce al hablar sobre la importancia de mantener la calma en situaciones adversas. Esta conciencia de la gestión emocional se alinea con los postulados de Goleman (2000), quien sostiene que la inteligencia emocional es esencial para el liderazgo efectivo. Al adoptar un enfoque ecuánime, el testimoniante demuestra una capacidad para mitigar los efectos negativos que las emociones pueden tener sobre la toma de decisiones, lo cual es crucial en contextos de alta tensión.

El manejo de conflictos en el entorno del Lcdo. Mendoza no solo implica negociaciones con organismos gubernamentales, sino también la gestión de relaciones con proveedores y otros actores clave. Según el modelo de "conflicto

constructivo" de Tjosvold (2008), la cooperación en la resolución de conflictos puede generar resultados más innovadores y satisfactorios. Al buscar contribuir de manera positiva a las relaciones con el gerente territorial de Corpoelect, el Lcdo. Mendoza se posiciona como un facilitador de soluciones que benefician tanto a su organización como a las autoridades locales.

Un desafío significativo que enfrenta es la gestión de las relaciones en un contexto donde la escasez de recursos, como el gas, puede afectar la producción y distribución de alimentos. Este escenario resuena con la teoría de la "interdependencia" de Pfeffer y Salancik (1978), que destaca cómo las organizaciones dependen de recursos externos y cómo estas interdependencias pueden generar conflictos. El Lcdo. Mendoza se enfrenta a la necesidad de gestionar no solo sus relaciones con el gobierno, sino también la presión que estos recursos escasos ejercen sobre la estabilidad operativa de su empresa.

La experiencia del testigo, resalta la importancia de cultivar relaciones de confianza y respeto mutuo para abordar conflictos de manera efectiva. Esta filosofía está alineada con el enfoque de "liderazgo transformacional" de Bass (1985), quien argumenta que los líderes deben inspirar y motivar a sus seguidores, promoviendo un clima organizacional donde los conflictos se pueden abordar de manera constructiva. Este entrevistado, al centrarse en construir una relación colaborativa con sus contrapartes, fomenta un ambiente propicio para la resolución de conflictos.

No obstante, es importante reconocer que no todos los conflictos pueden resolverse a través de la negociación y la cooperación. Algunos pueden requerir una resolución más contundente, lo que plantea un dilema para los líderes. Según la teoría del conflicto de interés de Thomas y Kilmann (1974), diferentes estilos de manejo de conflictos, como la competencia o la colaboración, pueden ser necesarios en función de la situación. El Lcdo. Mendoza, al abordar estos conflictos con una mentalidad abierta, sugiere que está dispuesto a adaptar su enfoque según las circunstancias.

La capacidad del testigo para reflexionar sobre sus propias emociones y comportamientos en situaciones conflictivas es un signo de madurez profesional. Este

aspecto es fundamental en el liderazgo, ya que la autorreflexión permite a los líderes aprender de sus experiencias y mejorar su práctica. Según Kouzes y Posner (2002), los líderes efectivos son aquellos que son conscientes de sí mismos y capaces de aprender de sus fracasos y éxitos. Esta actitud de aprendizaje continuo es un activo valioso en la gestión de conflictos.

Finalmente, el enfoque del entrevistado hacia el manejo de conflictos se centra en la creación de un ambiente de colaboración, donde el respeto y la confianza son pilares fundamentales. Esta orientación se refleja en su compromiso de establecer relaciones que beneficien a todas las partes involucradas. Al hacerlo, el Lcdo. Mendoza no solo se posiciona como un líder efectivo, sino que también contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, lo que puede ser clave para la sostenibilidad a largo plazo de su empresa.

**Matriz Individual 3.- Lcdo. Edgar Mendoza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	EMOCIONALIDAD	Mira, la relación que yo tengo a nivel del personal que depende de mí y al personal general que trabaja en la empresa, yo siento que es muy buena ...	90. ¿Cómo es la relación con el personal que depende de usted?
		... me ha dado un excelente resultado porque además de que soy una persona amigable, digámoslo así en ese sentido...	91. ¿Por qué le ha dado excelente resultado?
		...trato por ejemplo, la gente que trabaja conmigo trato de seleccionarla con ese perfil un poco, ya los defino, quiero personas responsables, bien preparada, pero a la vez que sean fieles, este tipo de cosas...	92. ¿Con qué perfil selecciona a las personas que trabajan con usted?
		...me ha ido muy bien, la relación de confianza, de amplitud, donde yo trato de ir un poquito más allá de lo que es el trabajo como tal, sino de ver también un poco sus situaciones y condiciones personales y ver cómo colaboro. No solamente me refiero a temas económicos, sino un poco situaciones que la gente a veces no puede dominar, no puede superar...	93. ¿Por qué le ha ido muy bien?
		...entonces tú andas como pendiente de esas emociones que puede tener la gente en algún momento, como ayudarlo de tal manera de mantener tu mayor rendimiento del punto de vista del equipo.	94. Entonces ¿De qué anda pendiente?
		Y aquí a nivel de los que trabajan conmigo a mi nivel, los otros gerentes me la llevo muy bien, porque además tengo tiempo, ves...	95. ¿Cómo se la lleva con otros gerentes?
		...lo mío es esa calidad de relación, mucho respeto, pero a la vez un nivel de confianza importante, un ganar ganar, un trabajo de equipo, esa es un poco mi filosofía.	85. ¿Cuál es un poco su filosofía?
		Por supuesto. Creo que sí. La racionalidad y las emociones. Mira, es que tú como gerente para que las cosas vayan bien, tienes que ser muy racional indiscutiblemente, pero tienes que saber manejar emocionalmente, eso es fundamental...	96. ¿Es fundamental saber manejar emocionalmente?

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	EMOCIONALIDAD	<p>...no solamente como persona, manejar tu sentimiento y saber qué es lo que te genera que tú te paralices y que es lo que te activa, sino también como el grupo, puedas manejarte tal manera de evitar al máximo eso para no afectar tu objetivo, para no afectar tu rendimiento.</p>	<p>97. ¿Por qué manejar sentimientos?</p>
		<p>...saber que cuando tienes una situación difícil, cuando tienes una emoción, un sentimiento que te puedas generar un estado de ánimo, incluso se te note en tu cara, en tu gesto...</p>	<p>98. ¿Qué saber cuando tiene una situación difícil?</p>
		<p>Yo estuve en Caracas, pero hace mucho tiempo con... él se llamaba... yo tengo el libro, por aquí me lo anoté porque me acordé, él se llama Daniel Goleman.</p>	<p>99. ¿De quién se acordó cuando estuvo en Caracas (hace mucho tiempo)?</p>
		<p>Él fue uno de los primeros que estuvo en Venezuela hablando de inteligencia emocional, por ejemplo.</p>	<p>100. ¿Quién fue Daniel Goleman?</p>
		<p>Ese Daniel Goleman, claro te estoy hablando de hace bastante tiempo, decía que una de las cosas que pueden afectar más el resultado es las emociones y las dificultades que tú tengas para saberlas manejar.</p>	<p>101. ¿Qué decía Daniel Goleman?</p>
		<p>Yo tengo un ejemplo que a mí no se me olvida, nos decía mira, toda esa teoría enorme que hay sobre las emociones y tal, pero respecto al manejo, él nos ponía un ejemplo de las emociones que te pueden hacer daño a ti si no las vas a manejar, y nos ponía el caso de una persona que te lance una flecha, imagínate alguien que te lance una flecha, te lanzan la flecha tú tienes dos opciones o te apartas o te la dejas pegar, Y él decía bueno, si te apartas, la deja pasar y listo, pero si te la dejas pegar, entonces te va a afectar y tienes que saber cómo manejarte para que eso no te paralice, para que no te frene y además para que no afecte a los que están alrededor tuyo, porque eso va a afectar todo el grupo de trabajo.</p>	<p>102. ¿Qué ejemplo tiene sobre las emociones (En Goleman)?</p>

**Matriz Individual 3.- Lcdo. Edgar Mendoza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	EMOCIONALIDAD	De tal manera que, te quiero decir en otras palabras, que es muy importante el manejo de las emociones y que es algo que los gerentes pueden ir desarrollando, es lo que yo creo, irlo aprendiendo y aplicando.	103. ¿Considera importante el manejo de las emociones?
		Mira, las emociones definitivamente afectan la gestión y las decisiones que toma un gerente, el detalle está en que precisamente tú sepas manejarte, manejarlas mejor dicho, de tal manera de que se puedan minimizar los efectos...	104. ¿Afectan las emociones la gestión y las decisiones que toma un gerente?
		...tú puedes tener reacciones que pueden complicar las cosas si en un momento de rabia por alguna situación determinada, no sabes comportarte, hay gente incluso que en una situación de rabia toma decisiones...	88. ¿Por qué las reacciones pueden complicar las cosas?
		...yo he aprendido a manejarme en eso, yo soy una persona ecuánime y cuando tengo una situación que yo sé que no es apropiada y que puede generarme consecuencias, no solamente en mi trabajo sino familiarmente, una pequeña discusión con la esposa y tal, entonces tú quieres ajá...	89. ¿Cómo se maneja ante una situación que puede generarle consecuencias?
		...prefiero tomarme mi tiempo para las cosas, eso me ha funcionado a mi muy bien, pensarlo bien, tomarme mi tiempo.	105. ¿Por qué prefiere tomarse un tiempo para las cosas?

## **Reflexión de la Categoría: Gestión emocional**

La reflexión sobre la dimensión emocionalidad en el accionar gerencial, basada en el testimonio del Lcdo. Mendoza, revela la importancia crítica de la gestión emocional en la toma de decisiones y la interacción con el equipo de trabajo. El testificante, adopta un enfoque basado en la confianza, el respeto y la empatía, elementos que son considerados esenciales en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (2000). Según Goleman, “el éxito en la vida depende en un 80% de la inteligencia emocional y solo un 20% de las habilidades técnicas” (p. 43), una visión que el Lcdo. Mendoza comparte al destacar la importancia de cultivar relaciones emocionales con sus colaboradores.

El concepto de "ir más allá de lo laboral" para involucrarse en los aspectos personales del equipo, tal como menciona el Lcdo. Mendoza, resuena con la idea de que los líderes deben ser conscientes de las circunstancias personales que afectan el rendimiento de los empleados. Esto es congruente con las propuestas de Boyatzis (2008), quien argumenta que los líderes que desarrollan relaciones emocionalmente inteligentes promueven el bienestar organizacional y un clima positivo. Al asistir a sus empleados no solo en lo económico sino también en situaciones emocionales difíciles, el Lcdo. Mendoza crea un entorno que permite maximizar el rendimiento colectivo.

Sin embargo, esta perspectiva de la emocionalidad gerencial no está exenta de críticas. Por ejemplo, Mintzberg (2004) señala que los gerentes pueden volverse demasiado emocionales al involucrarse en asuntos personales, lo que puede llevar a la subjetividad en la toma de decisiones. Este enfoque podría comprometer la capacidad de un gerente para mantener la objetividad en situaciones donde se requieren decisiones imparciales. El Lcdo. Mendoza, no obstante, parece equilibrar esta dinámica al subrayar la importancia de la racionalidad junto con la gestión emocional.

El Lcdo. Mendoza también aborda la importancia de controlar las emociones en momentos críticos para evitar que éstas afecten tanto el rendimiento personal como el

del grupo. Este planteamiento se alinea con la teoría de la autorregulación emocional, que es clave para la inteligencia emocional. Según Mayer y Salovey (1997), la capacidad de percibir y manejar las emociones es esencial para mantener la estabilidad emocional y la eficacia en la gestión. La ecuanimidad del Lcdo. Mendoza frente a situaciones estresantes demuestra una alta capacidad de autorregulación, lo que lo convierte en un líder capaz de mantener el control en momentos de crisis.

El relato sobre la metáfora de la flecha, compartida por el Lcdo. Mendoza, subraya la relevancia de cómo una persona puede elegir entre "apartarse" o "dejarse pegar" por las emociones que surgen en situaciones complejas. Esta metáfora es coherente con la teoría del manejo emocional de Lazarus y Folkman (1984), quienes plantean que las personas deben desarrollar estrategias de afrontamiento activas para manejar el estrés en el trabajo. En consecuencia, al elegir apartarse de la "flecha", el Lcdo. Mendoza demuestra su capacidad para gestionar las emociones de manera que no interfieran con su liderazgo ni afecten al grupo.

El impacto de las emociones en la toma de decisiones es un punto crítico que el Lcdo. Mendoza destaca. Goleman (1995) sostiene que las emociones mal gestionadas pueden llevar a decisiones precipitadas o incorrectas. En este aspecto, el Lcdo. Mendoza muestra una clara conciencia de este riesgo al explicar cómo prefiere tomarse tiempo para reflexionar antes de tomar decisiones importantes, lo que refleja un enfoque prudente y considerado en la gestión emocional. Este enfoque también es respaldado por Boyatzis (2008), quien señala que la toma de decisiones impulsada por la calma y la reflexión es una característica fundamental de los líderes emocionalmente inteligentes.

Es interesante contrastar esta visión con autores como Kahneman (2011), quien en su teoría del pensamiento rápido y lento plantea que las decisiones no siempre deben ser el resultado de un análisis profundo. Kahneman argumenta que, en ocasiones, las respuestas intuitivas inmediatas pueden ser efectivas y acertadas. Sin embargo, el Lcdo. Mendoza parece inclinarse hacia un enfoque más reflexivo, lo que puede ser una estrategia de mitigación de riesgos en su contexto particular, donde las decisiones

emocionales podrían tener consecuencias significativas tanto en el ámbito personal como organizacional.

Es así como, la filosofía de "ganar-ganar" que el testimoniante menciona, se conecta con la idea de liderazgo emocionalmente inteligente en términos de cooperación y confianza. Este enfoque está en línea con la teoría de la reciprocidad emocional de Cropanzano y Mitchell (2005), que sostiene que las relaciones laborales se fortalecen cuando los líderes ofrecen apoyo emocional y fomentan un entorno de reciprocidad. Al construir relaciones basadas en la confianza mutua, el Lcdo. Mendoza no solo logra un ambiente laboral armónico, sino también un equipo comprometido que es capaz de enfrentar los desafíos organizacionales de manera más cohesiva.

En resumen, la reflexión sobre la emocionalidad del Lcdo. Mendoza subraya cómo un manejo adecuado de las emociones puede potenciar el rendimiento tanto individual como colectivo. A través de una gestión emocional equilibrada, el Lcdo. Mendoza ha construido un estilo gerencial que combina empatía, racionalidad y autorregulación, elementos clave para el éxito en entornos de alta presión.

**Matriz Individual 4.- Lcda Addanary Garboza**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	PERMANENCIA EN EL CARGO	Mi cargo es directora, ese es mi título en el registro Mercantil y estoy encargada de todo lo que es la parte administrativa, fiscal, contable, finanzas, todo ese cargo	106. ¿De qué se encarga usted?
		Bueno, nosotros tenemos una sociedad ya hace muchos años desde esa época, Yoraima y Antonio que son mis socios, ellos son desde antes, cinco años, antes que yo, yo llevo la empresa desde que nació...	107. ¿Desde cuándo tienen una sociedad?
		...soy su contadora, le saqué hasta su permiso de bombero, todo lo que fue la alcaldía, la patente de industria y comercio, el registro en todos los organismos públicos, Seniat, toda esa cuestión, eso lo hice yo y llevo la empresa desde que nació...	108. ¿Qué lleva en la empresa desde que nació?
		...cuando ya tenía los cinco años, y bueno, empecé a trabajar con ellos ya directamente, hice al revés de lo que hacemos los contadores públicos, hice al revés que primero vamos y trabajamos en una empresa y luego nos dedicamos al libre ejercicio de la profesión, yo hice lo contrario...	109. ¿Cuándo comenzó a trabajar con ellos directamente?
		...yo siempre me dediqué al libre ejercicio de la profesión y después de tantos años, tantos años de graduada que mi promoción en el año 1978...	110. ¿A qué se dedicó siempre?

**Matriz Individual 4.- Lcda Addanary Garboza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	PERMANENCIA EN EL CARGO	<p>...yo comencé aquí en el año 98, y ya yo trabajaba antes de graduarme en el libre ejercicio, entonces me vine a trabajar con ellos acá, y me encerré con ellos, pero ya después con un interés inicial, porque la idea era pasara ser socio de la empresa también...</p>	<p>111. ¿Cuál era su interés inicial?</p>

## **Reflexión de la dimensión permanencia en el cargo**

La permanencia en el cargo, según la Lcda. Garboza, está profundamente vinculada con la evolución y consolidación de su carrera, la cual comenzó con una trayectoria única que la llevó a ser parte integral de la organización desde sus primeros años de vida. En este sentido, su historia refleja una forma atípica de establecerse en un cargo directivo, ya que en lugar de seguir la trayectoria convencional de trabajar primero en una empresa y luego ejercer la profesión de manera independiente, ella primero se dedicó al libre ejercicio y, posteriormente, ingresó a la empresa con la perspectiva de ser socia. Este recorrido subraya la flexibilidad y adaptabilidad que son claves para su permanencia.

Autores como Mintzberg (1979) han señalado que los directivos exitosos no siempre siguen trayectorias predefinidas, y muchas veces el éxito radica en su capacidad para adaptarse a las demandas del entorno organizacional y forjar su propio camino. Esto coincide con la experiencia de la Lcda. Garboza, quien, desde su rol como contadora y encargada de múltiples áreas administrativas, ha consolidado una posición estratégica dentro de la empresa. Su relato sobre la adquisición de responsabilidades desde el inicio de la empresa hasta el presente refleja un enfoque multidimensional, donde las habilidades técnicas y de liderazgo convergen.

En este contexto, la Lcda. Garboza resalta la importancia de haber formado una sociedad desde los inicios de la empresa, lo que sugiere una permanencia que va más allá del rol técnico de contadora y la convierte en una pieza clave en la toma de decisiones estratégicas. Según Drucker (1999), uno de los factores que garantiza la permanencia de un directivo en el tiempo es su capacidad de involucrarse profundamente en los procesos de toma de decisiones que afectan al futuro de la empresa, un aspecto que la Lcda. Garboza ha ejemplificado al ser una de las responsables de los permisos, patentes y registros de la compañía desde su fundación.

No obstante, la permanencia no solo depende de la adaptabilidad o del compromiso con la organización. Otros autores, como Hamel y Prahalad (1994),

argumentan que la permanencia en un cargo directivo también debe estar respaldada por una visión de crecimiento y desarrollo continuo, tanto a nivel personal como organizacional. Aunque la testimoniante parece haber logrado un equilibrio entre su compromiso inicial y su actual posición como socia, los desafíos del entorno y la necesidad de actualización constante podrían ser áreas donde su enfoque podría ser evaluado en función de este modelo teórico.

Es así como el relato de la Lcda. Garboza, también refleja un modelo de liderazgo basado en la confianza y la relación directa con sus socios, lo cual ha permitido que su permanencia se extienda durante décadas. Según Goleman (2000), este tipo de liderazgo relacional es esencial para la longevidad en cargos directivos, ya que permite a los líderes no solo gestionar eficientemente, sino también construir alianzas y redes de confianza que son cruciales en tiempos de incertidumbre o cambio.

Un aspecto que resalta en la narrativa de la entrevistada es su enfoque en la estabilidad administrativa, fiscal y contable. Esto coincide con lo que plantea Katz (1974) en cuanto a la importancia de las habilidades técnicas en los directivos, especialmente en las primeras etapas de sus carreras. Sin embargo, al mismo tiempo, Katz también destaca que, para garantizar la permanencia en el largo plazo, los directivos deben desarrollar habilidades humanas y conceptuales, algo que la Lcda. Garboza ha logrado al asumir roles más estratégicos y societarios dentro de la empresa.

Si bien, la testimoniante ha destacado la importancia de su permanencia en la empresa, también se podría argumentar que esta permanencia, al estar tan estrechamente ligada a su papel como socia, podría limitar la flexibilidad de la organización para incorporar nuevas perspectivas o enfoques innovadores. En este sentido, autores como Christensen (1997) han subrayado que, en algunas ocasiones, la estabilidad en cargos directivos puede convertirse en un obstáculo para la innovación y la capacidad de la organización para adaptarse a cambios disruptivos en su entorno.

En síntesis, la permanencia de la Lcda. Garboza en su cargo no solo es producto de su habilidad técnica y compromiso con la empresa, sino también de su capacidad para construir relaciones de confianza y asumir roles estratégicos clave. Sin embargo, para garantizar la sostenibilidad de su liderazgo a largo plazo, podría ser necesario que continúe desarrollando nuevas competencias que le permitan enfrentar los retos emergentes del entorno empresarial.

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	GERENCIA COTIDIANA	Bueno, días como hoy esto es suave, es tranquilo, pero generalmente es de mucha actividad y de múltiples actividades al mismo tiempo.	112. ¿Cómo son sus actividades?
		Es así como se trabaja en esta empresa por el tipo de trabajo, de labor que se hace, que nosotros nos dedicamos a la importación y a la venta mayor del producto eléctricos e hidráulicos	113. ¿Cómo se trabaja en esta empresa?
		...esto trae como consecuencia que tenemos que tener todo lo que es el transporte, aparte de la compra de la mercancía, lo que es el transporte de la mercancía que hoy en día es algo que se ha usualizado...	114. ¿Qué trae esto como consecuencia?
		...porque con toda la problemática mundial que hubo, todo lo que fue transporte fue el servicio de transporte, fue escaso, no había los suficientemente barcos, no había suficiente container...	115. ¿Por qué el servicio de transporte fue escaso?
		...se perdieron demasiados container, y entonces el transporte hizo un valor muy exagerado para el costo de la mercancía y bueno entonces eso hacía que uno tuviese que pedir muchas cotizaciones, muchas cuestiones y tratar de conseguir mejor valor en eso de lo que es el flete	116. ¿Cómo fue el transporte?
		...entonces a parte de lo que es la compra y transporte de la mercancía, lo que es la logística en la aduana también cuando llegan a la aduana, traemos por la cuestión de la situación de Venezuela traemos a través de Estados Unidos...	117. ¿Qué hace aparte de lo que es la compra y transporte de mercancía?
		...primero toda la mercancía que venga de Italia o de China o lo que sea, pasa primero por Estados Unidos y luego viene directamente para acá para Venezuela y bueno y toda la logística de aduana que usted sabe que aquí eso es un tema bastante interesante... para no decir otra cosa.	118. ¿Cómo es la logística de aduana?

**Matriz Individual 4.- Lcda Addanary Garboza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	GERENCIA COTIDIANA	Con el personal, el personal es, no sé si, el personal me ve a mí como más, como más temor, ¿sabes? No sé por qué, también tengo una forma de hacer las cosas, o de decir las cosas de una manera muy directa, entonces a lo mejor eso no cae muy bien...	119. ¿Cómo la ve el personal?
		...de repente yo digo algo, y entonces ellos prefieren ir hasta donde Yoraima con ella, consiguen todo fácil y en cambio yo no, yo siempre le digo, o sea, no es que no, no los ayude, no le de confianza, sino que soy como más... ajá y. ¿porque llegamos a esto? o. ¿por qué no sé qué?, me entiende...	120. ¿Por qué ellos prefieren ir hasta donde Yoraima?
		...es para hacerle ver las cosas como son para que hagan las correcciones desde el inicio, no me gusta que se endeude, ¿verdad? Y entonces nosotros siempre le estamos prestando a todo el personal, siempre se le dio, para que hicieran sus casas, para que compraran casa, se les apoyó con eso, para que se compraran carro, por situaciones difíciles...	121. ¿Por qué hacerle ver las cosas como son?
		...el personal de aquí, tiene muchos años trabajando con nosotros y ninguno se quiere ir, es un personal que se siente como de la familia, pero los hemos tratado, así, si nos va bien a nosotros también le tienen que ir bien a ellos, porque no puede ser que nosotros comamos bistec y ellos no, ellos tienen que comer también bistec, o comer bien...	122. ¿Cómo es el personal de aquí?
		...lo que quiero decir, entonces este, un empleado que, que tenga sus necesidades básicas cubiertas, es un buen trabajador, y si tiene apoyo de su patrono o de las empresas donde labora es mucho más colaborador y mucho más dado a la empresa.	123. ¿El empleado tiene sus necesidades básicas cubiertas?

**Matriz Individual 4.- Lcda Addanary Garboza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	GERENCIA COTIDIANA	<p>Cuando me vienen a pedir préstamos por cosas, por ejemplo, un carro que no me sirve, yo lo desecho, o sea yo no voy a estar gastando tanto dinero en un carro que cada ratico está dañándose, ¿verdad?</p>	<p>124. ¿Qué dice cuando le vienen a pedir préstamos?</p>
		<p>Entonces, ese es un hijo que nunca vas a salir de él, vas a mantener un carro indefinidamente, no puede ser, ese carro no sirve, sal de ese carro, sal, no tendrás carro durante un tiempito, pero se te puede ayudar o se te puede mejorar para que pueda obtener un carro o renovar tu carro, pero no podemos seguir dando préstamo para arreglar un carro que no sirve...</p>	<p>125. ¿Por qué no sirve?</p>

## **Reflexión de la dimensión gerencia cotidiana**

La Lcda. Garboza manifiesta una visión integradora de la gestión administrativa, en la cual se destaca la simultaneidad de múltiples tareas, desde la logística de importación hasta la gestión del personal. Este enfoque integral responde a las demandas cambiantes del entorno global, donde las fluctuaciones en el transporte internacional, la escasez de contenedores y el aumento de los costos del flete afectan directamente las operaciones. La complejidad de este escenario destaca la importancia de una gestión emocional sólida para manejar el estrés y la presión diaria, lo que es esencial en la toma de decisiones estratégicas. Como señala Goleman (1995), "la inteligencia emocional es fundamental para el liderazgo eficaz, pues permite al gerente adaptarse a situaciones críticas sin perder el control" (p. 32).

Un aspecto clave de la gestión emocional de la Lcda. Garboza es su enfoque en la racionalidad, combinado con una cercanía al equipo. Aunque su trato es percibido como más riguroso o directo que el de su socia, su intención es guiar a los empleados hacia la auto-corrección, promoviendo la responsabilidad y el aprendizaje. Este estilo se alinea con el enfoque de Covey (2004), quien sugiere que los líderes efectivos no solo delegan tareas, sino que crean una "cultura de responsabilidad y autonomía en sus equipos" (p. 56). Sin embargo, hay autores que podrían argumentar que un estilo más empático y menos directo puede generar una mayor cohesión y confianza dentro del equipo, como es el caso de Kets (2001), quien plantea que "la empatía y el liderazgo colaborativo son herramientas poderosas para fomentar el compromiso de los empleados" (p. 78).

La gestión de las emociones también se refleja en la relación que la Lcda. Garboza mantiene con sus empleados en términos de apoyo financiero. Su disposición para ayudar al personal en la adquisición de viviendas o vehículos demuestra una

comprensión profunda de las necesidades emocionales y materiales del equipo. Este enfoque de bienestar integral, donde "si a la empresa le va bien, a los empleados también", refuerza la lealtad y el sentido de pertenencia dentro de la organización. Maslow (1954) ya postulaba que la satisfacción de las necesidades básicas es clave para la motivación laboral, lo que se observa en la longevidad y lealtad de su equipo.

No obstante, es importante considerar que la estricta racionalidad en las decisiones, como la de no seguir financiando la reparación de vehículos ineficientes, puede ser percibida por algunos como fría o insensible. Autores como Kahneman (2011) argumentan que "una combinación de intuición y emoción puede, en algunos casos, ser tan eficaz como el análisis racional en la toma de decisiones empresariales" (p. 112). En este sentido, la estrategia de la Lcda. Garboza, aunque práctica y racional, podría encontrar críticas en quienes defienden un enfoque más equilibrado entre la lógica y la empatía.

Sin embargo, la permanencia del personal en la empresa durante largos periodos y su resistencia a buscar oportunidades externas indica que la estrategia emocional y laboral de la Lcda. Garboza ha sido exitosa en gran medida. Este tipo de lealtad organizacional puede estar vinculado a lo que Schein (2010) describe como "culturas organizacionales fuertes, donde los valores compartidos entre líderes y empleados generan un alto nivel de compromiso y cohesión" (p. 90).

En resumen, la gerencia cotidiana de la Lcda. Garboza se caracteriza por un equilibrio entre la rigidez estructural y el apoyo emocional al personal, lo que le permite manejar eficazmente tanto los desafíos operativos como los humanos. Mientras algunos podrían sugerir un enfoque más emocionalmente comprensivo, su estilo parece generar resultados positivos en términos de productividad y lealtad, lo que refuerza la idea de que la gestión emocional efectiva puede adoptar diversas formas, dependiendo del contexto organizacional y las características del equipo.

**Matriz Individual 4.- Lcda Addanary Garboza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	MANEJO DE CONFLICTOS	<p>...entonces fue algo interesante, fue un riesgo que tomé y que me salió bien a Dios gracia, me salió bien, con ellos hay mucha camaradería, nos tenemos mucha, pero mucha confianza, a veces discutimos...</p>	<p>126. ¿Por qué fue algo interesante?</p>
		<p>...esto es como un matrimonio, ¿por qué? cuando tenemos formas distintas de ver las cosas, a veces hay discusiones, pero son discusiones sanas, a veces nos molestamos, nos ponemos bravos, pero eso pasa inmediatamente, al rato es como que si no hubiese pasado nada, subsanamos la situación, y ya.</p>	<p>127. ¿Por qué esto es como un matrimonio?</p>
		<p>...entonces esas cosas no les gusta a ellos, cuando yo se los digo así directamente, o cualquier cosa, no sé, eso es un ejemplo, por ejemplo, ¿y por qué me va a gastar tanto? ¿Y por qué tal cosa? entonces, como yo sí le pregunto así directamente, o trato de buscarle la solución por otra vía, porque a veces la gente se endeuda ...</p>	<p>128. ¿Qué cosas no les gusta a ellos?</p>

	<p>Eso es ser responsable consigo mismo y con su familia, entonces ese tipo de cosas a veces no cae bien que uno las diga, entonces, y bueno, por eso ellos son más dados con Yoraima que conmigo, eso es la verdad</p>	<p>129. ¿Por qué ellos son más dados con Yoraima que con usted?</p>
	<p>Si, debería de tenerse, pero a veces no se controla uno y a veces la racionalidad no es la adecuada, racionalidad es la razón, el raciocinio, es la actuación, la forma de expresarse a lo mejor en el momento no es la adecuada.</p>	<p>130. ¿Se puede tener la racionalidad adecuada?</p>
	<p>...de repente, cuando uno no sé, en este momento no se me viene ninguna idea a la mente, pero aquí nosotros en Venezuela tenemos muchos acosos de los organismos públicos, los que trabajamos, las empresas, y a veces eso hace que uno pueda actuar de una manera no la adecuada, entonces hay enfrentamiento...</p>	<p>131. ¿Por qué hay enfrentamiento?</p>

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	MANEJO DE CONFLICTOS	<p>...a mí me pasó el año pasado, yo tuve una situación, una investigación, una auditoria del Seniat, y ese señor, me encerró en un cuarto, que decía porque me va a encerrar un cuarto, ¿qué es eso?</p> <p><b>Matriz Individual 4. Leda Aldana y Carboza (continuación)</b></p>	132. ¿Qué situación tuvo?
		<p>...a lo mejor otro, hubiese actuado de una manera más, oye, la cuestión no dice nada y punto, ¿verdad? y después uno actúa como tendría que actuar, pero en ese momento yo sí me salí de mi casilla y yo sí le dije, le dije un pocotón de cosas que de repente, Será en consecuencia, ¿no?</p>	133. ¿Cómo actuó en ese momento?
		<p>Mucha molestia, hasta ganas de llorar, ¿sabe? siendo sincera hasta ganas de llorar, en ese momento no, delante de él no me dio ganas de llorar, pero cuando salí de allí sí, porque sentí mucha impotencia, mucha impotencia, porque son abusadores, y puede ser que uno pueda cometer un error y yo sé, que creo que me vengan a amenazar así de esa manera, no</p>	134. ¿Qué sintió en ese momento?

## **Reflexión de la dimensión manejo de conflictos**

La Lcda. Garboza, ofrece una perspectiva enriquecedora sobre la dinámica relacional que ocurre en su entorno laboral, comparando el trabajo en equipo con la interacción en un matrimonio. Las discusiones y diferencias de opinión que surgen, aunque tensas, son abordadas con una disposición para resolver y superar rápidamente las fricciones, lo que indica un alto nivel de madurez emocional. Este enfoque se alinea con las propuestas de Thomas y Kilmann (1974), quienes identifican el estilo de "colaboración" como una forma efectiva de resolver conflictos en la que ambas partes trabajan juntas para encontrar una solución que satisfaga a todos los involucrados. Según estos autores, "la colaboración fomenta la confianza y la cooperación a largo plazo" (p. 7).

Sin embargo, la Lcda. Garboza también reconoce que en ocasiones su manera directa de abordar los problemas puede generar tensiones entre sus colegas y empleados. Su estilo puede ser percibido como confrontativo, lo que dificulta que algunas personas se sientan cómodas al plantear problemas o discutir situaciones con ella. Este comportamiento es consistente con lo que Goleman (1995) describe como una falta temporal de "inteligencia emocional", donde la gestión inadecuada de las emociones propias puede afectar negativamente la interacción con los demás. Para Goleman, es fundamental que los líderes sean capaces de modular su enfoque emocional para adaptarse a las sensibilidades de sus interlocutores.

Una situación especialmente difícil descrita por la entrevistada fue el conflicto con un funcionario público durante una auditoría. Su reacción, que incluyó una explosión emocional, revela la complejidad de manejar las emociones en situaciones de injusticia percibida. Aquí es pertinente el análisis de Lazarus (1991), quien argumenta que las emociones como la ira y la frustración surgen cuando un individuo percibe que sus derechos han sido violados o que se enfrenta a una amenaza injustificada. En tales casos, controlar la respuesta emocional puede ser particularmente desafiante,

como lo expresa la Lcda. Garboza al reflexionar sobre sus ganas de llorar tras el incidente.

En contraste con las teorías que promueven la regulación emocional, algunos autores como Argyris (1990) sostienen que, en ciertas circunstancias, las emociones expresadas abiertamente pueden ser productivas. Según Argyris, "la confrontación directa, aunque incómoda, puede conducir a una resolución más rápida de los problemas subyacentes, especialmente cuando los actores sienten que se ha cometido una injusticia" (p. 98). En este sentido, la respuesta emotiva de la Lcda. Garboza podría interpretarse como una defensa legítima ante una situación de abuso de poder, aunque no exenta de consecuencias personales.

También, manifiesta que la gestión emocional está presente en la relación con sus empleados, quienes, aunque valoran su liderazgo, parecen preferir tratar ciertos asuntos con su socia Yoraima, percibida como más accesible. Este fenómeno puede ser analizado desde la teoría de estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard (1982), quienes argumentan que los líderes deben adaptar su estilo según las necesidades y características de sus seguidores. En este caso, es posible que el estilo más directivo de la Lcda. Garboza funcione en ciertas circunstancias, pero no en todas, lo que sugiere la necesidad de una mayor flexibilidad emocional en la gestión de su equipo.

A pesar de las dificultades, la Lcda. Garboza demuestra una notable capacidad de reflexión sobre sus propias reacciones emocionales y reconoce la importancia de la racionalidad en la resolución de conflictos. Como menciona Fisher y Ury (1991), "los conflictos pueden resolverse más fácilmente cuando las emociones se manejan de manera que permitan centrarse en los intereses comunes y no en las posiciones rígidas" (p. 24). La Lcda. Garboza parece estar en un proceso continuo de ajuste, buscando formas de mejorar su gestión emocional para enfrentar de manera más constructiva las situaciones conflictivas.

En resumen, la Lcda. Garboza ilustra cómo el manejo de conflictos en un entorno laboral está indisolublemente ligado a la gestión emocional. Su experiencia refleja la necesidad de equilibrar la racionalidad con la empatía, una dualidad que, aunque

desafiante, es esencial para el liderazgo efectivo. Los conflictos, cuando se manejan adecuadamente, pueden convertirse en oportunidades para fortalecer las relaciones y mejorar el rendimiento organizacional, siempre que se cultive la inteligencia emocional y se fomenten mecanismos adecuados de resolución de problemas.

**Matriz Individual 4.- Lcda Addanary Garboza (continuación)**

CAT	DIM	RESPUESTAS CORTAS	PREGUNTAS ENMASCARADAS
GESTIÓN EMOCIONAL	EMOCIONALIDAD	<p>...el personal de aquí, tiene muchos años trabajando con nosotros y ninguno se quiere ir, es un personal que se siente como de la familia, pero los hemos tratado, así, si nos va bien a nosotros también le tienen que ir bien a ellos, porque no puede ser que nosotros comamos bistec y ellos no, ellos tienen que comer también bistec, o comer bien...</p>	<p>122. ¿Cómo es el personal de aquí?</p>
		<p>Mucha molestia, hasta ganas de llorar, ¿sabe? siendo sincera hasta ganas de llorar, en ese momento no, delante de él no me dio ganas de llorar, pero cuando salí de allí sí, porque sentí mucha impotencia, mucha impotencia, porque son abusadores, y puede ser que uno pueda cometer un error y yo sé, que creo que me vengan a amenazar así de esa manera, no</p>	<p>134. ¿Qué sintió en ese momento?</p>
		<p>sí, sí, eso, sí pasa...No tanto que me afecte de alguna manera la gestión de manera, o sea, que pase algo que vaya contra el bien de la empresa. ¿no? Puede ser que vaya momentáneamente no sea beneficioso para la empresa, pero no, que sea algo que no se pueda corregir...</p>	<p>135. ¿Hay emociones que afectan de alguna manera su gestión?</p>



## **Reflexión sobre la dimensión emocionalidad**

La Lcda. Garboza destaca cómo las relaciones laborales en su empresa se caracterizan por un profundo sentido de pertenencia y reciprocidad emocional. Los empleados se sienten parte de una "familia", una relación que trasciende el contrato formal de trabajo para incorporar vínculos afectivos que favorecen la lealtad y el compromiso mutuo. Esta perspectiva se alinea con la teoría de las organizaciones saludables de Rojas (1997), quien argumenta que "las emociones compartidas en el ambiente de trabajo pueden generar un sentido de comunidad que fomenta la cohesión y el compromiso organizacional" (p. 102). La Lcda. Garboza promueve un entorno en el que el bienestar de los empleados es equiparado al de los gerentes, consolidando una cultura de equidad.

No obstante, la emocionalidad en la gestión no está exenta de desafíos. La Lcda. Garboza relata momentos en los que la frustración y la impotencia la han llevado a experimentar emociones intensas, como las ganas de llorar tras una situación injusta con autoridades públicas. Esto pone en evidencia la dualidad de las emociones en la gestión: por un lado, son esenciales para crear un entorno laboral saludable, pero, por otro, pueden volverse abrumadoras en situaciones de conflicto o abuso de poder. Goleman (1995) destaca que "el manejo adecuado de las emociones es crucial en la toma de decisiones y en la interacción con los demás, especialmente en momentos de crisis" (p. 56). Sin embargo, la entrevistada muestra una notable capacidad de autocontrol al no exteriorizar esas emociones en el momento más crítico, lo cual refleja una inteligencia emocional madura.

En este escenario, la percepción de la emocionalidad emerge como una herramienta de liderazgo que permite conectar con los empleados también puede contrastarse con enfoques más racionales de la gestión. Autores como Mintzberg (1983) enfatizan que "la gestión debe basarse en la lógica y el análisis riguroso, y que las emociones pueden ser un impedimento

para la objetividad y la eficiencia" (p. 65). Si bien la Lcda. Garboza reconoce la importancia de mantener la racionalidad en momentos decisivos, su gestión emocional parece ser una parte intrínseca de su enfoque gerencial, en el cual las relaciones humanas son el centro del éxito empresarial.

Por su parte, el uso de las emociones en la gestión también está vinculado a la capacidad de generar confianza y respeto dentro del equipo. La Lcda. Garboza describe cómo, a pesar de ser directa en su comunicación, mantiene un balance entre la exigencia y el apoyo, lo que ha permitido que los empleados permanezcan leales durante años. Esta combinación de firmeza y empatía se asemeja al liderazgo transformacional, descrito por Bass (1985) como "un estilo en el cual los líderes inspiran a sus seguidores a alcanzar resultados más allá de sus propias expectativas a través de una conexión emocional y motivacional" (p. 44). La entrevistada demuestra que el éxito organizacional no depende solo de la racionalidad, sino de la gestión efectiva de las emociones en todos los niveles.

Por otro lado, la capacidad de mantener un ambiente emocionalmente equilibrado en la empresa es fundamental para evitar que las emociones negativas, como la frustración o el miedo, afecten el rendimiento. En su testimonio, la Lcda. Garboza reconoce que, aunque las emociones puedan afectar temporalmente las dinámicas laborales, su impacto en la empresa es corregible y manejable. Este enfoque concuerda con la teoría de Lazarus (1991), quien sostiene que "las emociones no son intrínsecamente buenas o malas, sino que su impacto depende de cómo se gestionen y procesen en el tiempo" (p. 82). La habilidad para transformar un momento emocional difícil en una oportunidad de aprendizaje y ajuste es una de las competencias más valiosas en la gestión moderna.

Sin embargo, no todos los autores coinciden en la integración de las emociones en la gerencia. Algunos, como Drucker (1954), proponen un enfoque más neutral y calculador, donde la emocionalidad debe ser minimizada para favorecer una toma de decisiones basada en datos y análisis objetivos. Para Drucker, "el gerente debe ser imparcial y despersonalizado en

la toma de decisiones" (p. 92), una postura que podría estar en tensión con el enfoque de la Lcda. Garboza, quien considera que la emocionalidad forma parte integral de su rol gerencial.

En definitiva, la reflexión sobre la emocionalidad en la gestión, tal como la expone la Lcda. Garboza, ofrece un enfoque en el que las emociones no solo son aceptadas, sino que se reconocen como una fuerza impulsora detrás de la cohesión y el éxito organizacional. Aunque esta visión puede contrastar con enfoques más racionalistas, muestra cómo una gestión emocional efectiva puede crear un entorno laboral más humano, equitativo y productivo. Las emociones, correctamente gestionadas, se convierten en un recurso estratégico que facilita no solo la resolución de conflictos, sino también la mejora continua en el desempeño del equipo.

### **Reflexión de la Categoría: Gestión emocional**

El accionar del gerente desde la gestión emocional, como lo refleja la experiencia de la Lcda. Garboza, pone de manifiesto la importancia de las emociones como elemento central en la dinámica gerencial. En su enfoque, la emocionalidad no se relega a un segundo plano, sino que se integra de manera consciente y estratégica en la toma de decisiones, la interacción con los empleados y la resolución de conflictos. Este planteamiento se alinea con lo que Goleman (1995) denomina *inteligencia emocional*, la cual implica la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás, y se revela como una competencia clave para el liderazgo efectivo en entornos organizacionales.

En la dimensión de la permanencia en el cargo, la Lcda. Garboza destaca cómo la constancia en su rol gerencial ha permitido la construcción de un ambiente laboral cohesionado y de largo plazo. El vínculo emocional con la empresa y los empleados genera un sentido de pertenencia, lo que favorece una mayor lealtad y compromiso. Este aspecto puede

relacionarse con la teoría de la *lealtad afectiva* de Meyer y Allen (1991), quienes afirman que "cuando los empleados desarrollan un apego emocional hacia la organización, la intención de permanecer en ella se fortalece" (p. 78). La Lcda. Garboza, al nutrir estos lazos afectivos, crea una cultura organizacional en la que la permanencia se fundamenta en la reciprocidad emocional.

Sin embargo, este énfasis en la emocionalidad no está exento de tensiones. En la dimensión de la gerencia cotidiana, la Lcda. Garboza revela cómo su estilo de comunicación directa puede generar ciertas fricciones entre el personal, quienes prefieren acercarse a otros gerentes con un enfoque más conciliador. Este fenómeno puede interpretarse a la luz del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982), el cual sostiene que "los líderes deben adaptar su estilo según el nivel de madurez de sus seguidores" (p. 89). La Lcda. Garboza, aunque firme en su gestión, reconoce las emociones en juego, lo que le permite ajustar su enfoque cuando es necesario.

En la dimensión del manejo de conflictos, la emocionalidad toma un papel central en la capacidad de la Lcda. Garboza para enfrentar situaciones de estrés y desafío. Aunque relata momentos en los que la frustración la llevó a experimentar emociones intensas, su capacidad para mantener el control y resolver el conflicto refleja una sólida inteligencia emocional. En este sentido, se podría hacer una analogía con la teoría de *coping* de Lazarus y Folkman (1984), quienes plantean que "las emociones intensas, cuando se manejan adecuadamente, pueden ser transformadas en fuentes de resiliencia y adaptación" (p. 65). La habilidad de La Lcda. Garboza para gestionar sus emociones en contextos críticos permite que el conflicto no afecte de manera irreparable a la organización.

En contraste, autores como Drucker (1954) adoptan una postura más racionalista, sugiriendo que el enfoque gerencial debe centrarse en la eficiencia y en el análisis lógico de los problemas. Drucker señala que "la emocionalidad en la gestión puede ser un obstáculo para la objetividad y la toma de decisiones efectivas" (p. 92). Sin embargo, la experiencia de la

Lcda. Garboza demuestra que la gestión emocional no solo es compatible con la eficiencia, sino que, en muchos casos, puede potenciar la toma de decisiones al considerar el impacto humano y emocional en el equipo.

Asimismo, la capacidad de la Lcda. Garboza para equilibrar la emocionalidad con la racionalidad en su gestión se observa en su enfoque hacia el bienestar de los empleados. En la dimensión de la emocionalidad, la gerente destaca cómo la satisfacción emocional y material del personal es fundamental para el éxito de la empresa. Este enfoque se alinea con la teoría del bienestar laboral de Warr (1987), quien sugiere que "el bienestar emocional en el trabajo está intrínsecamente relacionado con el rendimiento y la productividad de los empleados" (p. 108). Al fomentar un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y apoyados, La Lcda. Garboza refuerza la cohesión y el rendimiento organizacional.

No obstante, el énfasis en la emocionalidad también tiene sus limitaciones. Mintzberg (1983) advierte que un exceso de emocionalidad en la gestión puede conducir a la subjetividad y a la toma de decisiones basadas en impulsos en lugar de en datos objetivos. Según Mintzberg, "los gerentes deben tener cuidado de no dejarse guiar exclusivamente por sus emociones, ya que esto puede distorsionar la percepción de los problemas organizacionales" (p. 73). Esta perspectiva contrapuesta subraya la necesidad de un equilibrio constante entre la emoción y la racionalidad, algo que La Lcda. Garboza parece haber internalizado en su práctica gerencial.

En resumen, el accionar del gerente desde la gestión emocional, tal como lo ejemplifica la Lcda. Garboza, refleja una comprensión profunda de las dinámicas humanas dentro de la organización. Las emociones no solo son parte del entorno laboral, sino que, gestionadas adecuadamente, se convierten en un activo estratégico que favorece el rendimiento, la lealtad y la resolución de conflictos. Aunque existen perspectivas críticas que destacan los riesgos de un exceso de emocionalidad, la experiencia de La Lcda. Garboza demuestra que, cuando se maneja con inteligencia emocional, esta dimensión puede ser un pilar fundamental para una gestión exitosa.

**Matriz General. Preguntas Enmascaradas Comunes**

<b>Pregunta Enmascarada Común</b>	<b>Respuestas</b>			
	<b>Benito Hamidiam</b>	<b>José Mora</b>	<b>Edgar Mendoza</b>	<b>Addanary Garboza</b>
136. ¿Hace cuánto ocupa usted un cargo gerencial?	En este momento ya para hoy siendo 18 de marzo, el martes cumplimos 14 años de haber sido juramentado en las elecciones del año 2009. Sí, aquí ocurre un caso particular de que somos inéditos, los únicos en la historia en más de 130 años, porque, en principio las funciones de un Decano cuando es electo vienen por tres años, Como podrá haber dicho, son unos 14 años, todo esto se debe a un proceso en el TSJ el cual nos impide realizar elecciones para autoridades. Sin embargo, estos 14 años han sido 14 años de reinventarse y 14 años de mucho conflicto, 14 años de saber sobrellevar los procesos y las riendas de una universidad con escasos o casi nada de recursos	Bueno, yo soy fundador. Miembro fundador. Estoy en universidad desde el año 81. Empezamos a hacer proyectos de la fundación de la Universidad, en una maestría que estábamos haciendo con la Rafael Urdaneta de Maracaibo en Malariología, la Dirección de Malariología en la Avenida Bermúdez, ahí nos llegaron como profesores de investigación el Doctor Geraldo Molina y el Doctor Basilio Sánchez, estos dos profesores de investigación.	Mira yo tengo de graduado como administrador 32 años, acá ingresé como jefe de administración, subí a <i>gerente</i> de administración me fui por una vertiente que requería una persona bien experimentada en el tema gubernamental y esa parte de negociación con el gobierno, etcétera y he estado en eso fuertemente, antes estuve como administrador de una empresa de Alimentos que fue Frica, la fábrica de jugo y fui <i>gerente</i> de una entidad bancaria también. Mira, yo tengo una permanencia acá como de un 60% acá en mi oficina, en estas instalaciones...	yo comencé aquí en el año 98, y ya yo trabajaba antes de graduarme en el libre ejercicio, entonces me vine a trabajar con ellos acá, y me encerré con ellos, pero ya después con un interés inicial, porque la idea era pasara ser socio de la empresa también..., mi cargo es directora, ese es mi título en el registro Mercantil y estoy encargada de todo lo que es la parte administrativa, fiscal, contable, finanzas, todo ese cargo, soy su contadora, le saqué hasta su permiso de bombero, todo lo que fue la alcaldía, la patente de industria y comercio, el registro en todos los organismos públicos, Seniat, toda esa cuestión, eso lo hice yo y llevo la empresa desde que nació...

### **Reflexión del Investigador (Pregunta Enmascarada Común 136)**

Los testimonios de los gerentes reflejan una profunda conexión emocional con sus roles y responsabilidades, mostrando un alto nivel de satisfacción y orgullo por su desempeño en el cargo a lo largo de los años. Esta estabilidad y continuidad en sus funciones no solo les ha permitido acumular experiencia y conocimientos específicos del entorno organizacional, sino que también ha fortalecido su sentido de pertenencia y compromiso con la entidad. Según Bar-On (2006), "la permanencia en una posición de liderazgo, cuando se asocia a un vínculo emocional positivo, no solo refuerza la identidad profesional del individuo, sino que también genera un compromiso más profundo y duradero con la organización y sus miembros" (p. 78). De esta manera, los gerentes no solo ven su trabajo como una responsabilidad profesional, sino como una parte integral de su identidad y propósito.

Además, el vínculo afectivo con la organización va más allá de las responsabilidades y tareas cotidianas; se convierte en un lazo profundo que influye en la motivación y en el deseo de dejar un legado significativo. Damasio (1999) explica que "las emociones y la memoria emocional juegan un papel crucial en cómo las personas se relacionan con su entorno y con las experiencias que viven en él" (p. 101). En este sentido, los gerentes no solo actúan en función de sus competencias técnicas, sino que también se apoyan en sus lazos afectivos y emocionales para influir en su toma de decisiones y en su relación con los colaboradores. Este proceso de conexión y arraigo afectivo implica una retroalimentación positiva, donde el gerente se siente parte de la historia de la organización y, al mismo tiempo, impulsa a otros a compartir esa visión y compromiso.

Por otra parte, el sentido de pertenencia y las raíces afectivas que se desarrollan en el cargo no están exentos de desafíos y contradicciones. Aunque esta conexión puede ser una fuente de fortaleza y motivación, también puede generar dificultades cuando los líderes enfrentan la necesidad de cambiar o adaptarse a nuevas circunstancias que podrían amenazar la estabilidad de la entidad. Según Gardner (1993), "el apego emocional, aunque esencial para la construcción de equipos cohesionados y

comprometidos, puede, en algunos casos, obstaculizar la flexibilidad y la capacidad de adaptación en tiempos de cambio” (p. 142). Por lo tanto, es fundamental que los gerentes, mientras nutren su sentido de pertenencia, desarrollen también la capacidad de mantener una perspectiva crítica y adaptable que les permita liderar de manera efectiva incluso en situaciones adversas o de transformación organizacional.

En el caso del Dr. Hamidian, expresa de su gestión con tanto orgullo que se percibe que busca dejar un legado, una marca histórica, el Dr. Hamidian, en sus 14 años como decano, su gestión ha requerido no solo competencias técnicas, sino una alta capacidad emocional para manejar conflictos continuos en un contexto de escasez de recursos. Este tipo de liderazgo prolongado, donde la estabilidad organizacional se ve comprometida, refuerza la necesidad de un enfoque emocionalmente inteligente que permita mantener la cohesión y la resiliencia institucional. Goleman (1995) sostiene que "la capacidad de un líder para gestionar sus propias emociones y las de su equipo es crucial para navegar en tiempos de incertidumbre" (p. 72).

De manera similar, el Dr. Mora, miembro fundador de su universidad, ha demostrado que la gestión emocional es vital no solo en la administración cotidiana, sino también en la construcción de una organización desde sus cimientos. Su enfoque refleja una combinación de visión a largo plazo y una emocionalidad que nutre la colaboración y el compromiso de quienes le rodean. La implicación emocional del fundador en los procesos fundacionales y el desarrollo de la institución resalta lo que Meyer y Allen (1991) describen como el componente afectivo del compromiso organizacional, donde "la lealtad emocional hacia una organización es fundamental para su éxito y longevidad" (p. 80).

Asimismo, el Lcdo. Mendoza refuerza esta visión, ya que su amplia trayectoria en cargos gerenciales muestra cómo la experiencia y la gestión emocional permiten transitar entre sectores privados y gubernamentales con eficacia. Su capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, mantener negociaciones exitosas y manejar conflictos, especialmente en entornos gubernamentales complejos, refleja una gestión emocional balanceada entre la asertividad y la empatía. Según Mintzberg (1983), "la

gestión efectiva de las emociones es clave para manejar las relaciones de poder y las tensiones en organizaciones con intereses diversos" (p. 95).

Por su parte, la Lcda. Garboza, con más de dos décadas en su cargo gerencial, demuestra cómo la gestión emocional puede ser el pilar de una administración eficaz y cercana. Su compromiso con el bienestar de sus empleados y su firmeza en la toma de decisiones reflejan un enfoque gerencial donde la emocionalidad y la racionalidad coexisten. Su estilo de liderazgo, que enfatiza el apoyo a su equipo mientras mantiene altos estándares de desempeño, ejemplifica la importancia de la lealtad afectiva descrita por Meyer y Allen (1991), al crear un entorno donde "los empleados se sienten emocionalmente conectados a la organización, lo que reduce la rotación y aumenta el compromiso" (p. 84).

En conjunto, estos testimonios subrayan que el accionar del gerente, desde una perspectiva de gestión emocional, no solo implica la capacidad de navegar las emociones personales, sino también de influir en las emociones de otros para crear entornos organizacionales resilientes y productivos. Mientras algunos autores, como Drucker (1954), defienden un enfoque más racionalista de la gestión, los casos analizados demuestran que la gestión emocional es un componente indispensable del liderazgo contemporáneo, permitiendo no solo la supervivencia, sino también el florecimiento de las organizaciones en tiempos de adversidad.

**Matriz General. Preguntas Enmascaradas Comunes (continuación)**

<b>Pregunta Enmascarada Común</b>	<b>Respuestas</b>			
	<b>Benito Hamidiam</b>	<b>José Mora</b>	<b>Edgar Mendoza</b>	<b>Addanary Garboza</b>
137. ¿Qué tendencia principista se evidencia?	hemos inyectado sangre nueva año a año, creo que es el secreto de poder tener, si tú me preguntas en estos 14 años, más de un 80% de la facultad ha sido <i>gerente</i> .	...es el trato con la gente, yo creo que ahí está el kit de la situación, si tú sabes organizar equipos, yo te puedo enseñar incluso versos hechos por gente que se retiraba de la sección porque se había jubilado, y se iba del ministerio...siempre he dicho que lo más importante para mí Yo sigo siendo maestro de escuela Yo fui primero que nada maestro y lo más importante para mí es poder hablar con un muchacho y que lo vea contento de lo que ha hecho de lo que aprendió de qué es lo que hace y que tú sientas que el muchacho está en su posición y que se siente feliz y contento más nada con eso uno se siente muy agradecido porque uno es parte de esa enseñanza y de esa educación lo demás no cuenta mucho no nos vamos a llevar un carajo nosotros para allá...	...lo mío es esa calidad de relación, mucho respeto, pero a la vez un nivel de confianza importante, un ganar ganar, un trabajo de equipo, esa es un poco mi filosofía.	...es para hacerle ver las cosas como son para que hagan las correcciones desde el inicio, no me gusta que se endeude, ¿verdad? Y entonces nosotros siempre le estamos prestando a todo el personal, siempre se le dio, para que hicieran sus casas, para que compraran casa, se les apoyó con eso, para que se compraran carro, por situaciones difíciles...

### **Reflexión del Investigador (Matriz general, Pregunta enmascarada común 137)**

En los testimonios se revela una tendencia principista que prioriza el trato humano, la conexión emocional con los colaboradores y la construcción de un entorno organizacional donde las relaciones interpersonales ocupan un lugar central. El Dr. Hamidian, al inyectar "sangre nueva" en su equipo gerencial de forma continua, enfatiza la importancia de renovar las dinámicas emocionales dentro de la organización. Este enfoque, orientado a revitalizar el liderazgo, coincide con lo que Goleman (1995) denomina como la inteligencia emocional organizacional, donde el desarrollo de las capacidades emocionales del equipo fortalece su desempeño y adaptabilidad. Esta visión se alinea con una tendencia de liderazgo emocionalmente inteligente que fomenta el crecimiento colectivo.

Por su parte, el Dr. Mora destaca el trato humano como el "kit de la situación", subrayando la importancia de la comunicación y la empatía en la gestión de equipos. Su enfoque está centrado en la satisfacción emocional de las personas, tanto en su desarrollo profesional como personal. Según Mayer y Salovey (1997), esta habilidad de reconocer y gestionar las emociones de los demás es un componente clave de la inteligencia emocional interpersonal, indispensable para generar lealtad y cohesión dentro de una organización. En este sentido, Mora se distancia de una visión jerárquica tradicional y propone una gestión basada en la equidad emocional y la cercanía, donde el bienestar del equipo es un objetivo central.

El Lcdo. Mendoza, en su reflexión sobre la "calidad de relación" y el "ganar-ganar", refuerza la importancia de las relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo y la confianza. Esta aproximación encuentra eco en el concepto de liderazgo relacional propuesto por Uhl-Bien (2006), que sugiere que el éxito gerencial radica en la capacidad de establecer redes emocionales saludables dentro del equipo, donde cada parte se siente valorada y respetada. El Lcdo. Mendoza, al igual que el Dr. Mora, valora la construcción de confianza como un recurso clave para fortalecer la

colaboración y el rendimiento organizacional, desmarcándose de modelos más autoritarios y jerárquicos.

En contraste, la Lcda. Garboza adopta un enfoque que, si bien mantiene una cercanía emocional con su equipo, añade un énfasis en la disciplina y la responsabilidad financiera. Su visión de la gestión emocional se orienta hacia la protección de los intereses de la organización, sin descuidar el bienestar de los empleados. Este balance entre la empatía y la firmeza encuentra una base teórica en el trabajo de Boyatzis y McKee (2005), quienes sostienen que "un liderazgo resonante es aquel que equilibra la compasión con la capacidad de tomar decisiones difíciles para el bien común" (p. 91). Garboza refleja este tipo de liderazgo al prestar apoyo emocional y económico a su equipo, pero a la vez exigiendo una rendición de cuentas que fomente la sostenibilidad.

En conjunto, estas reflexiones de los distintos gerentes apuntan hacia una tendencia en la que la gestión emocional no solo es instrumental para la cohesión del equipo, sino que también actúa como una estrategia para mantener un clima organizacional favorable. Mientras algunos autores como Mintzberg (1983) ven la gestión como una cuestión de control racional, las experiencias relatadas demuestran que el manejo emocional es clave para gestionar los conflictos, la motivación y la innovación en el entorno laboral. La capacidad de los gerentes para manejar sus propias emociones y las de su equipo es fundamental para enfrentar los desafíos organizacionales y mantener la moral alta.

No obstante, esta tendencia también presenta desafíos. Si bien el enfoque en la gestión emocional puede generar cohesión y lealtad, existe el riesgo de que las emociones puedan interferir con la toma de decisiones objetivas en momentos críticos. Según Drucker (1954), "el peligro de un liderazgo basado en las emociones es que puede comprometer la racionalidad necesaria para la supervivencia empresarial" (p. 135). Este pensamiento contrapuesto sugiere que, aunque la

emocionalidad es vital para la gestión moderna, debe ser equilibrada con un enfoque más racional y pragmático cuando las circunstancias lo requieran.

En síntesis, el accionar de los gerentes estudiados muestra una clara tendencia hacia un liderazgo emocionalmente inteligente que valora las relaciones humanas y la gestión emocional como pilares para el éxito organizacional. Sin embargo, este enfoque debe ser complementado con una disciplina racional que garantice la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones en entornos cada vez más complejos y demandantes.

**Matriz General. Preguntas Enmascaradas Comunes (continuación)**

<b>Pregunta Enmascarada Común</b>	<b>Respuestas</b>			
	<b>Benito Hamidiam</b>	<b>José Mora</b>	<b>Edgar Mendoza</b>	<b>Addanary Garboza</b>
138. ¿Cómo es su relación con los miembros de su equipo?	...todos los días, como ocurre con los siete Decanatos y las cuatro autoridades universitarias, nos reinventamos el día a día, que es lo que nos mantiene como fortaleza	...si, esto funciona con mucha armonía grupal, yo no soy solo, yo estoy acompañado, yo tengo gente para que me ayude y trabajamos y trabajamos, y podemos salir adelante...	Mira, la relación que yo tengo a nivel del personal que depende de mí y al personal general que trabaja en la empresa, yo siento que es muy buena, me ha dado un excelente resultado porque además de que soy una persona amigable, digámoslo así en ese sentido, lo mío es esa calidad de relación, mucho respeto, pero a la vez un nivel de confianza importante, un ganar ganar, un trabajo de equipo, esa es un poco mi filosofía.	...el personal de aquí, tiene muchos años trabajando con nosotros y ninguno se quiere ir, es un personal que se siente como de la familia, pero los hemos tratado, así, si nos va bien a nosotros también le tienen que ir bien a ellos, porque no puede ser que nosotros comamos bistec y ellos no, ellos tienen que comer también bistec, o comer bien...

### **Reflexión del Investigador (Matriz general, Pregunta enmascarada común 138)**

El accionar del gerente bajo el enfoque de la gestión emocional se refleja profundamente en la relación que establece con su equipo, basándose en una interacción humana cercana y de apoyo mutuo. La reflexión de Dr. Hamidian resalta la importancia de reinventarse diariamente junto a su equipo de trabajo, lo cual fortalece los lazos y la cohesión grupal. Este concepto de reinvención constante se alinea con la teoría de Goleman (1995), quien sugiere que la inteligencia emocional en los líderes permite adaptarse continuamente a los cambios, promoviendo un ambiente flexible y resiliente. En este sentido, la gestión emocional se convierte en un pilar clave para enfrentar los desafíos diarios con fortaleza y unidad.

Por su parte, el Dr. Mora destaca la armonía grupal como la base de su relación con los miembros de su equipo. Su enfoque colaborativo y el reconocimiento de que no trabaja solo, sino acompañado por personas que lo apoyan, refuerzan la noción de liderazgo relacional, como lo describe Uhl-Bien (2006). Esta perspectiva enfatiza la creación de redes de trabajo basadas en el respeto y la cooperación, donde el gerente actúa como facilitador de un entorno emocionalmente equilibrado que fomenta la participación activa de todos los miembros. La armonía grupal, entonces, es producto de una gestión emocional efectiva que promueve el trabajo en equipo y el apoyo mutuo.

El Lcdo. Mendoza añade una dimensión más personal a esta relación con su equipo, destacando la importancia de la confianza y el respeto. Su énfasis en la calidad de la relación y el "ganar-ganar" resuena con el concepto de liderazgo emocional positivo de Boyatzis y McKee (2005), quienes afirman que los líderes emocionalmente inteligentes crean ambientes laborales donde la confianza y la colaboración son esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales. El testificante reconoce que la gestión emocional, más allá de ser una herramienta de

liderazgo, es una estrategia de éxito empresarial basada en la creación de vínculos genuinos y positivos entre los colaboradores.

En este mismo sentido, la Lcda. Garboza introduce una visión más paternalista de la relación con su equipo, viendo a sus colaboradores como parte de una familia extendida. Esta perspectiva se alinea con el concepto de comunidad emocional dentro de la organización, como lo propone Barsade y O'Neill (2016), quienes sugieren que el liderazgo que gestiona emociones desde una óptica familiar crea lealtad y compromiso a largo plazo. El hecho de que la Lcda. Garboza compare el bienestar de sus empleados con el suyo propio, asegurando que, si ellos comen bistec, sus colaboradores también deben hacerlo, subraya una relación basada en la reciprocidad y el bienestar compartido.

La gestión emocional, entonces, no solo refuerza la cohesión del equipo, sino que también mejora el rendimiento organizacional. Como señalan Dr. Hamidian y el Lcdo. Mendoza, la capacidad de crear entornos de confianza y respeto mutuo genera equipos de alto rendimiento, donde los miembros se sienten motivados y valorados. Esto coincide con los planteamientos de Mayer y Salovey (1997), quienes afirman que el manejo adecuado de las emociones mejora la toma de decisiones y la resolución de conflictos, lo que a su vez fortalece la eficacia del equipo. La gestión emocional, por lo tanto, no es solo un atributo deseable, sino una competencia crítica para el éxito gerencial.

No obstante, es importante reconocer que este enfoque de liderazgo emocional también presenta retos. Como señala Mintzberg (1983), un exceso de emocionalidad en las relaciones laborales puede desdibujar los límites entre la vida profesional y personal, lo que podría generar tensiones o dificultades en la toma de decisiones objetivas. Aunque la gestión emocional fomenta un ambiente de confianza y apoyo, es esencial equilibrarla con una toma de decisiones racional y estructurada para mantener la profesionalidad en el equipo.

En resumen, el accionar del gerente desde la gestión emocional, tal como lo reflejan el Dr. Hamidian, el Dr. Mora, el Lcdo. Mendoza y la Lcda. Garboza, evidencia un liderazgo que valora el respeto, la confianza y la reciprocidad en las relaciones con su equipo. Este enfoque no solo fortalece la cohesión y el bienestar emocional del grupo, sino que también impulsa el éxito organizacional al promover un entorno laboral donde cada miembro se siente parte de una comunidad que lo apoya y lo valora.

**Matriz General. Preguntas Enmascaradas Comunes (continuación)**

Pregunta Enmascarada Común	Respuestas			
	Benito Hamidiam	José Mora	Edgar Mendoza	Addanary Garboza
139. ¿Ha manifestado usted emociones durante su gestión?	Cada vez se hace bien cuesta arriba la toma de decisiones de gobierno y cogobierno, hemos enfrentado pandemia, hemos tenido antes de la pandemia un proceso de migración del personal administrativo, obrero, estudiantil y profesoral, aun cuando los sueldos y salarios son írritos, pero aquí lo que prevalece es el compromiso y las ganas de hacer, ¿Qué secreto hay? algo sencillo: el 50% es querer y el otro 50% es aprender	...me siento muy cómodo bien agradecido con la universidad, 91 años son 91 años y bien vividos, y bien bebidos y bien administrados, cuesta hacer entonces la relación, tiene que ser con mucha buena voluntad, bien diligenciada, con empatía con la gente, trabajar con la gente bien, tú no necesitas sino eso para poder hacer las cosas bien en la universidad...	...yo he aprendido a manejarme en eso, yo soy una persona ecuánime y cuando tengo una situación que yo sé que no es apropiada y que puede generarme consecuencias, no solamente en mi trabajo sino familiarmente, una pequeña discusión con la esposa y tal, entonces tú quieres ajá, prefiero tomarme mi tiempo para las cosas, eso me ha funcionado a mi muy bien, pensarlo bien, tomarme mi tiempo.	Mucha molestia, hasta ganas de llorar, ¿sabe? siendo sincera hasta ganas de llorar, en ese momento no, delante de él no me dio ganas de llorar, pero cuando salí de allí sí, porque sentí mucha impotencia, mucha impotencia, porque son abusadores, y puede ser que uno pueda cometer un error y yo sé, que creo que me vengan a amenazar así de esa manera, no

### **Reflexión del Investigador (Matriz general, Pregunta enmascarada común 139)**

El accionar del gerente bajo el enfoque de la gestión emocional revela una profunda interacción entre las emociones personales y las decisiones gerenciales. En el caso del Dr. Hamidian, su experiencia muestra cómo las emociones juegan un papel esencial en la capacidad de tomar decisiones difíciles en contextos de crisis, como la pandemia y la migración de personal. Aunque estas situaciones generan presión, el Dr. Hamidian destaca que el compromiso y la voluntad de aprender son factores clave que lo ayudan a sobrellevar las dificultades. Esta visión converge con los planteamientos de Goleman (1995), quien sostiene que el manejo adecuado de las emociones permite a los líderes adaptarse mejor a situaciones de alta incertidumbre.

Por otro lado, el Dr. Mora presenta una perspectiva más serena y agradecida, señalando que la empatía y la buena voluntad son fundamentales para una gestión eficaz en la universidad. Esta actitud resuena con el concepto de liderazgo empático de Boyatzis y McKee (2005), quienes sostienen que los líderes emocionalmente resonantes son aquellos que logran conectar con sus colaboradores a través de la comprensión y la sintonía emocional. La capacidad del Dr. Mora para generar un ambiente de cooperación y confianza es un claro ejemplo de cómo el manejo de las emociones puede fortalecer el tejido organizacional.

El Lcdo. Mendoza, en cambio, adopta una postura más reflexiva, destacando la importancia de la ecuanimidad y la gestión emocional en su vida tanto profesional como personal. Su enfoque de "tomarse el tiempo" para procesar las emociones antes de actuar refleja un estilo de liderazgo basado en la autorregulación emocional, un componente central de la inteligencia emocional según Mayer y Salovey (1997). Al evitar reacciones impulsivas, el testimoniante demuestra cómo la gestión emocional contribuye a decisiones más equilibradas y racionales en su rol gerencial.

La experiencia de la Lcda. Garboza, introduce una dimensión de vulnerabilidad emocional, particularmente en situaciones de conflicto e injusticia. Su relato de impotencia y frustración ante situaciones de abuso ilustra cómo las emociones negativas pueden surgir en el ámbito gerencial, incluso cuando se intenta mantener el control. Esta vulnerabilidad es consistente con la teoría de Barsade y O'Neill (2016), quienes argumentan que las emociones negativas también pueden ser gestionadas eficazmente, transformándolas en acciones productivas si se les reconoce y procesa adecuadamente. La honestidad de la Lcda. Garboza en cuanto a sus sentimientos refleja una importante faceta de la gestión emocional en contextos adversos.

A pesar de las diferencias en sus experiencias emocionales, todos los gerentes coinciden en la importancia de gestionar sus emociones para mantener la estabilidad en su entorno de trabajo. Esta convergencia sugiere que, independientemente del estilo gerencial o la personalidad del líder, la gestión emocional es un componente clave para mantener un ambiente organizacional sano y funcional. Como lo propone Uhl-Bien (2006), el liderazgo efectivo depende en gran medida de la capacidad del líder para crear relaciones sólidas y emocionalmente equilibradas en su equipo, lo que promueve el éxito colectivo.

Sin embargo, es importante destacar que no todos los enfoques emocionales en la gerencia son igualmente efectivos. Mientras que algunos gerentes como el Dr. Hamidian y el Lcdo. Mendoza optan por la ecuanimidad y el control, otros como la Lcda. Garboza muestran que la emocionalidad también puede desbordarse en momentos de crisis, lo que subraya la importancia de equilibrar las emociones con una estrategia gerencial sólida. Mintzberg (1983) advierte que las emociones mal gestionadas pueden conducir a decisiones erráticas o perjudiciales para la organización, por lo que la regulación emocional debe ser un proceso consciente y deliberado.

En resumen, el accionar del gerente bajo el enfoque de la gestión emocional implica un manejo complejo y matizado de las emociones en diferentes contextos. La inteligencia emocional no solo se convierte en una herramienta indispensable para la toma de decisiones, sino también en un mecanismo para construir relaciones laborales sólidas y un entorno de trabajo armonioso y productivo. Los gerentes que logran integrar la empatía, la autorregulación y la reflexión emocional en su liderazgo son aquellos que tienen más éxito en enfrentar los retos organizacionales y humanos que surgen en su día a día.

**Matriz General. Preguntas Enmascaradas Comunes (continuación)**

<b>Pregunta Enmascarada Común</b>	<b>Respuestas</b>			
	<b>Benito Hamidiam</b>	<b>José Mora</b>	<b>Edgar Mendoza</b>	<b>Addanary Garboza</b>
140. ¿Cuál es su percepción con respecto a sus colaboradores?	Cada dirección tiene una razón de ser, unas más avanzadas que otra por el de acuerdo a la razón propia o la naturaleza a la responsabilidad que se tiene, al final todas son importantes, hay unas más dedicadas a otras como son las direcciones de asuntos estudiantiles y las direcciones del postgrado, la de servicio comunitario, las de administración...	Cuando tú tienes confianza aprendes a tener confianza en tus subalternos y a saber qué hace cada quien y cómo lo hace lo vas conociendo mucho y ellos también te conocen y te critican entre ellos como es uno dónde tiene uno de los errores y como todos fallamos...	...trato, por ejemplo, la gente que trabaja conmigo trato de seleccionarla con ese perfil un poco, ya los defino, quiero personas responsables, bien preparada, pero a la vez que sean fieles, este tipo de cosas...	...lo que quiero decir, entonces este, un empleado que, que tenga sus necesidades básicas cubierta, es un buen trabajador, y si tiene apoyo de su patrono o de las empresas donde labora es mucho más colaborador y mucho más dado a la empresa

### **Reflexión del Investigador (Matriz general, Pregunta enmascarada común 140)**

La percepción que los gerentes tienen sobre sus colaboradores es un aspecto crucial que impacta directamente en la dinámica organizacional y en la gestión emocional. En el caso del Dr. Hamidian, su enfoque en la diversidad de direcciones y su reconocimiento de la importancia de cada una reflejan una visión holística del trabajo en equipo. Este entendimiento sugiere que cada colaborador aporta un valor único, independientemente de su posición. Como menciona Hargreaves (2000), "la colaboración efectiva se basa en la comprensión del rol y el valor de cada miembro del equipo" (p. 23), lo que resalta la necesidad de que los gerentes reconozcan y aprecien las contribuciones de todos los colaboradores.

Por su parte, el Dr. Mora enfatiza la importancia de la confianza en las relaciones interpersonales dentro del equipo. Al aprender a conocer las capacidades y limitaciones de sus subalternos, logra una mayor cohesión y un ambiente de apertura donde la crítica constructiva se convierte en una herramienta para el crecimiento. Este enfoque se alinea con la teoría de la inteligencia relacional de Côté y Miners (2006), quienes sostienen que la confianza es fundamental para fomentar un entorno de trabajo positivo y productivo. La capacidad de reconocer los errores y aprender de ellos en un clima de confianza es esencial para el desarrollo emocional y profesional de los colaboradores.

Adicionalmente, el Lcdo. Mendoza, al describir su proceso de selección de personal, pone de relieve la importancia de elegir individuos que no solo sean competentes, sino que también compartan valores como la responsabilidad y la lealtad. Esta perspectiva está en consonancia con el concepto de liderazgo transformacional, que promueve la idea de que los líderes deben inspirar y motivar a sus colaboradores mediante la alineación de valores y objetivos, Bass (1985). Al seleccionar colaboradores con un perfil adecuado, el Lcdo. Mendoza, demuestra que la gestión emocional también implica crear un equipo cohesionado que comparta la visión y los valores de la organización.

Por su lado, la Lcda. Garboza añade otra dimensión al enfatizar la necesidad de que las necesidades básicas de los empleados estén satisfechas para lograr un rendimiento óptimo. Esta perspectiva se relaciona con la Teoría de las Necesidades de Maslow (1954), que sostiene que la satisfacción de necesidades básicas es fundamental para que los individuos puedan alcanzar su máximo potencial. La entrevistada, sugiere que cuando los colaboradores se sienten apoyados, están más dispuestos a contribuir de manera positiva a la empresa, lo que pone de manifiesto la interconexión entre el bienestar emocional y la productividad laboral.

En conjunto, estas percepciones resaltan que el accionar del gerente no solo se basa en el manejo de tareas y responsabilidades, sino también en la gestión emocional de sus colaboradores. Un gerente que fomenta un ambiente de confianza, respeto y apoyo emocional es más propenso a tener un equipo comprometido y motivado. Como señala Kahn (1990), "los trabajadores que se sienten seguros en sus entornos tienden a ser más productivos y creativos" (p. 694), lo que subraya la importancia de un liderazgo emocionalmente inteligente en la gestión contemporánea.

Finalmente, es evidente que el enfoque en la gestión emocional es fundamental para fortalecer la relación entre gerentes y colaboradores. Las percepciones de los testimoniantes, ofrecen un panorama enriquecedor sobre cómo las emociones y las interacciones humanas influyen en la efectividad organizacional. En este sentido, el desarrollo de competencias emocionales en los líderes no solo mejora la gestión del equipo, sino que también promueve un ambiente de trabajo saludable que beneficia tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

Pregunta Enmascarada Común	Respuestas			
	Benito Hamidiam	José Mora	Edgar Mendoza	Addanary Garboza
141. ¿Cómo ha sido su experiencia ante las adversidades?	Yo al principio de la <i>gestión</i> y eso ha sido donde yo he sido <i>gerente</i> en la universidad, hemos tenido inconvenientes, el primer año en el 2009, estaban pidiendo unos exabruptos que a mí me quemaron en el decanato, me estaban pidiendo 700 cupos de manera irracional y eso no, aquí no estamos para dar cupos, la gente gana su proceso de admisión, frente a esos procesos de amenaza y de sublevación, nosotros salimos bien parados porque no cedimos a ese tipo de presión	Bueno las relaciones con la gente de la universidad siempre han tenido sus altos y sus bajos porque a la universidad le inyectan gente que en estos momentos no hacen la pasantía introductoria de la universidad para comprender cómo es la universidad y entenderla, sino que entran al cargo y quieren cambiar en el cargo todas las cosas	Hay una diversidad de permisos, hay unas complicaciones enormes que hay hoy día, que tienen que ver, por ejemplo, te nombro un caso, el tema de los tributos regionales, no sé si estas informado de eso, pero hay tremendo el rollo en Aragua con una ley de timbre fiscales, que obliga pagar unos montos que las empresas no los pueden pagar...	...de repente, cuando uno no sé, en este momento no se me viene ninguna idea a la mente, pero aquí nosotros en Venezuela tenemos muchos acosos de los organismos públicos, los que trabajamos, las empresas, y a veces eso hace que uno pueda actuar de una manera no la adecuada, entonces hay enfrentamiento

### **Reflexión del Investigador (Matriz general, Pregunta enmascarada común 141)**

La experiencia de los gerentes frente a las adversidades es un elemento crucial que pone de relieve no solo sus competencias técnicas, sino también su capacidad para gestionar emociones y liderar en tiempos difíciles. El Dr. Hamidian, en su relato sobre la presión enfrentada en el primer año de su gestión, ilustra cómo las decisiones difíciles pueden ser desafiantes y emocionalmente agotadoras. Su firmeza ante la demanda irracional de cupos refleja no solo un compromiso con la integridad del proceso educativo, sino también un entendimiento profundo de la importancia de establecer límites. Este enfoque es coherente con las ideas de Goleman (1995), quien sostiene que "los líderes efectivos manejan sus emociones y las de los demás de manera que promueven un ambiente de trabajo positivo" (p. 54). En este sentido, la capacidad del Dr. Hamidian para resistir la presión es un testimonio de su inteligencia emocional y su liderazgo.

Por otro lado, el Dr. Mora presenta una perspectiva más compleja, al señalar que las relaciones interpersonales en la universidad han tenido altibajos. La inyección de nuevos colaboradores sin una adecuada inducción puede generar fricciones que complican la dinámica del equipo. Esta situación resalta la importancia de una cultura organizacional que favorezca la adaptación y la integración de nuevos miembros. Según Schein (2010), "una cultura organizacional fuerte puede ayudar a las personas a comprender mejor su papel en la organización y fomentar una mayor cohesión" (p. 18). La falta de preparación de algunos integrantes puede poner en jaque la estabilidad emocional del equipo, lo que demanda una atención especial por parte de los líderes para abordar estas tensiones de manera efectiva.

Desde la experiencia del Lcdo. Mendoza, ante la complejidad de los tributos regionales también resalta la importancia de la adaptabilidad en el liderazgo. Enfrentarse a nuevas normativas y complicaciones fiscales puede generar incertidumbre y ansiedad tanto en los gerentes como en sus equipos. Este escenario exige que los líderes mantengan la calma y fomenten un ambiente donde la

comunicación abierta y la colaboración sean primordiales. Como señala Yukl (2010), "los líderes efectivos utilizan sus habilidades de comunicación para reducir la incertidumbre y aumentar la confianza dentro del equipo" (p. 112). La habilidad del Lcdo. Mendoza para manejar la diversidad de permisos y los retos asociados es un ejemplo de cómo un liderazgo emocionalmente consciente puede facilitar el proceso de adaptación en tiempos adversos.

Como menciona la Lcda. Garboza, el acoso de organismos públicos, una realidad que complica aún más el contexto laboral en Venezuela. Esta situación no solo genera un clima de tensión, sino que también puede provocar reacciones emocionales desbordadas entre los colaboradores. La presión externa que enfrentan las empresas a menudo lleva a los gerentes a adoptar decisiones difíciles que, en ocasiones, no son las más adecuadas. Esto se alinea con la idea de Luthans, (2002) quien afirma que "las adversidades pueden intensificar las emociones negativas y disminuir la efectividad de los líderes" (p. 14). La capacidad de los gerentes para gestionar sus emociones y las de su equipo en medio de estas adversidades es fundamental para mantener la cohesión y el enfoque en los objetivos organizacionales.

La experiencia compartida por estos gerentes evidencia que el accionar bajo el enfoque de la gestión emocional no solo implica lidiar con los conflictos internos, sino también con presiones externas que pueden afectar la estabilidad de la organización. Un líder que es capaz de conectar emocionalmente con su equipo, de ser empático y comprensivo, puede cultivar un ambiente de resiliencia. Según Masten (2001), "la resiliencia se basa en las relaciones que los individuos desarrollan con otros, proporcionando el apoyo necesario para enfrentar adversidades" (p. 229). En este sentido, el liderazgo emocional no solo busca la eficacia operativa, sino que también se enfoca en el bienestar de los colaboradores como un componente esencial del éxito organizacional.

En resumen, la gestión emocional es un aspecto crítico que permite a los gerentes navegar por las adversidades con integridad y eficacia. La capacidad de establecer límites, fomentar la comunicación abierta, y promover un ambiente de confianza y

respeto son cualidades que contribuyen a un liderazgo exitoso en tiempos difíciles. A medida que los gerentes aprenden a gestionar sus emociones y las de su equipo, se convierten en agentes de cambio capaces de transformar la adversidad en oportunidades de crecimiento y desarrollo.

**Matriz General. Preguntas Enmascaradas Comunes (continuación)**

<b>Pregunta Enmascarada Común</b>	<b>Respuestas</b>			
	<b>Benito Hamidiam</b>	<b>José Mora</b>	<b>Edgar Mendoza</b>	<b>Addanary Garboza</b>
142. ¿Cómo describe su ambiente de trabajo en la organización?	...nos manejamos en dos ámbitos: Uno en los procesos y procedimientos que se llevan al día a día y el otro es mantener el clima organizacional a través de establecimiento de políticas...porque esa relación va intrínseca, por un lado, el apoyo a la Academia que son los jefes de cátedra, de departamentos, profesores, estudiantes y las otras son las unidades administrativas que apoyan a la Academia. Entonces, el llevar adelante estos dos componentes nos hace ser más creativos aun cuando tenemos reglamentos y normas que nos rigen...	...aquí está esto es una supervisión de la universidad donde te dicen las fallas y lo que tienen y lo que no tienen, por eso esa relación que en algunas oportunidades es muy buena, en otra es difícil y en otra es bastante complicada, pero tú tienes que trabajar mucho para que la gente se integre, para que la gente entienda que la universidad es un grupo de trabajo, tú no puedes trabajar ajeno, ...	...me ha ido muy bien, la relación de confianza, de amplitud, donde yo trato de ir un poquito más allá de lo que es el trabajo como tal, sino de ver también un poco sus situaciones y condiciones personales y ver cómo colaboro. No solamente me refiero a temas económicos, sino un poco situaciones que la gente a veces no puede dominar, no puede superar...	Bueno, días como hoy esto es suave, es tranquilo, pero generalmente es de mucha actividad y de múltiples actividades al mismo tiempo. Es así como se trabaja en esta empresa por el tipo de trabajo, de labor que se hace, que nosotros nos dedicamos a la importación y a la venta mayor del producto eléctricos e hidráulicos

### **Reflexión del Investigador (Matriz general, Pregunta enmascarada común 142)**

La descripción del ambiente de trabajo en una organización es fundamental para entender cómo se manifiestan las dinámicas emocionales y las interacciones entre los miembros del equipo, por ello el Dr. Hamidian menciona que su gestión se basa en dos ámbitos: los procesos y procedimientos diarios, y el clima organizacional, lo que subraya la interconexión entre estos elementos.

En concordancia con el planteamiento, este enfoque dual es esencial para crear un ambiente propicio para la creatividad, incluso en medio de las restricciones impuestas por las normas. La idea de que “la relación va intrínseca” revela una comprensión profunda de que la efectividad organizacional no se puede lograr sin considerar las emociones y las necesidades de todos los involucrados, lo que está en consonancia con los planteamientos de Goleman (1995), quien sostiene que un ambiente emocionalmente inteligente es crucial para el éxito organizacional.

Al respecto, el Dr. Mora complementa esta perspectiva al señalar que las relaciones dentro de la universidad pueden ser a veces “muy buenas” y en otras ocasiones “dificultosas”. Esto sugiere que la gestión emocional requiere un esfuerzo constante por parte del gerente para fomentar la cohesión del equipo y superar las dificultades. La capacidad de crear un sentido de pertenencia y colaboración es vital en un entorno que puede experimentar tensiones. Según Schein (2010), “la cultura organizacional influye en cómo se perciben y se manejan las relaciones en el trabajo” (p. 94). Esto implica que el gerente debe ser un mediador emocional, capaz de cultivar un entorno donde los empleados se sientan valorados y comprendidos.

En la opinión del Lcdo. Mendoza, se manifiesta la importancia de la confianza y la empatía en su relación con los colaboradores. Al abordar no solo cuestiones laborales, sino también situaciones personales de los miembros de su equipo, demuestra una habilidad notable para conectar emocionalmente con ellos. Esta actitud no solo

fortalece el vínculo entre gerente y colaboradores, sino que también fomenta un clima de apoyo mutuo. Este enfoque está alineado con la idea de Yukl (2010) “los líderes que muestran empatía y atención a las necesidades de sus colaboradores pueden incrementar la motivación y el compromiso” (p. 178). La gestión emocional se convierte así en una herramienta poderosa para el fortalecimiento de las relaciones laborales y el bienestar general de la organización.

Desde otra óptica, la Lcda. Garboza describe un ambiente de trabajo caracterizado por la intensidad y la multifuncionalidad, donde las actividades se desarrollan a un ritmo ágil. Esto sugiere que la capacidad de manejar el estrés y las demandas múltiples es crucial en su entorno laboral. La adaptabilidad emocional es, por tanto, una competencia esencial para los gerentes que deben guiar a sus equipos en medio de un entorno dinámico y exigente. Según Luthans (2002), “la resiliencia es un recurso clave para el liderazgo efectivo, especialmente en entornos cambiantes” (p. 14). La habilidad de los líderes para inspirar y motivar a sus colaboradores en circunstancias desafiantes es fundamental para mantener la productividad y el bienestar del equipo.

En conjunto, la descripción del ambiente de trabajo por parte de estos gerentes refleja la complejidad de la gestión emocional en la práctica. No se trata solo de cumplir con procedimientos, sino de crear un espacio donde los empleados se sientan seguros, apoyados y valorados. Esto exige que los gerentes sean conscientes de sus propias emociones y de las de su equipo, cultivando un ambiente de confianza que fomente la comunicación abierta y el trabajo colaborativo. Como señala Masten (2001), “la creación de relaciones positivas en el trabajo es fundamental para el desarrollo de la resiliencia y el bienestar organizacional” (p. 230).

Por tanto, el accionar del gerente, bajo el enfoque de la gestión emocional, no puede ser subestimado. La capacidad de los líderes para gestionar sus propias emociones, al tiempo que sintonizan con las de sus colaboradores, es fundamental

para construir un clima organizacional saludable y productivo. Los gerentes que invierten en el bienestar emocional de sus equipos no solo logran un desempeño superior, sino que también contribuyen a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

En síntesis, el ambiente de trabajo se convierte en un reflejo de la gestión emocional ejercida por los gerentes. Las dinámicas interpersonales, la confianza mutua y el apoyo emocional son factores que determinan la efectividad organizacional. Un liderazgo emocionalmente inteligente, capaz de cultivar un clima de colaboración y resiliencia, se traduce en una fuerza positiva que impulsa a la organización hacia adelante, incluso ante las adversidades que puedan surgir.

**Matriz General. Preguntas Enmascaradas Comunes (continuación)**

Pregunta Enmascarada Común	Respuestas			
	Benito Hamidiam	José Mora	Edgar Mendoza	Addanary Garboza
143. ¿Qué sucede cuando las emociones emergen en su gestión?	...aquí tú te enfrentas a caracteres. Yo siempre he dicho que cada persona es un mundo de una forma de tener una mirada introspectiva...	...la parte <i>emocional</i> dirige la organización, si tú sabes controlar tus <i>emociones</i> puedes manejar a la gente tranquilamente, tener una excelente relación con la gente, aprender a saludar desde que llega, desde el más chiquito abajo en el cargo, hasta el más, porque ese más chiquito se resiente si tú no lo notas, también en cualquier momento te hace una jugada mala...	Mira, las <i>emociones</i> definitivamente afectan la <i>gestión</i> y las decisiones que toma un <i>gerente</i> , el detalle está en que precisamente tú sepas manejarte, manejarlas, mejor dicho, de tal manera de que se puedan minimizar los efectos...	sí, sí, eso, sí pasa...No tanto que me afecte de alguna manera la <i>gestión</i> de manera, o sea, que pase algo que vaya contra el bien de la empresa ¿no? Puede ser que vaya momentáneamente no sea beneficioso para la empresa, pero no, que sea algo que no se pueda corregir...

### **Reflexión del Investigador (Matriz general, Pregunta enmascarada común 143)**

La gestión emocional en el entorno empresarial es un aspecto crucial que influye en las decisiones y en la dinámica del equipo. En su relato, el Dr. Hamidian menciona que cada individuo es "un mundo" con una "mirada introspectiva", lo que resalta la diversidad emocional presente en un grupo de trabajo. Esta diversidad puede ser un desafío para el gerente, quien debe aprender a navegar por diferentes personalidades y emociones. Según Mayer y Salovey (1997), la inteligencia emocional implica no solo reconocer y comprender nuestras propias emociones, sino también las de los demás, lo que permite una mejor gestión de las interacciones interpersonales. Así, la habilidad del gerente para reconocer esta complejidad emocional se convierte en un elemento clave para el éxito organizacional.

El Dr. Mora añade que "la parte emocional dirige la organización", enfatizando la importancia del control emocional en la gestión. La capacidad de un gerente para manejar sus propias emociones y las de sus colaboradores es vital para cultivar relaciones efectivas y mantener un ambiente de trabajo saludable. Como plantea Goleman (1995), el liderazgo emocionalmente inteligente implica no solo el autoconocimiento, sino también la capacidad de influir en el estado emocional de los demás. Por lo tanto, el gerente debe ser consciente de su influencia emocional, asegurándose de que sus interacciones promuevan la confianza y la cohesión dentro del equipo.

El Lcdo. Mendoza sostiene que las emociones "definitivamente afectan la gestión y las decisiones" que toma un gerente. Esta afirmación resalta la necesidad de una gestión emocional proactiva. Un líder que no maneja adecuadamente sus emociones puede tomar decisiones impulsivas que afecten negativamente a la organización. Como indica Cherniss (2001), "los líderes que carecen de habilidades emocionales pueden enfrentar dificultades significativas en su capacidad para liderar eficazmente" (p. 49). Así, la formación en inteligencia emocional se convierte en una inversión

estratégica para el desarrollo de líderes que puedan gestionar adecuadamente tanto sus emociones como las de su equipo.

Por otro lado, la Lcda. Garboza indica que, aunque las emociones pueden tener un impacto momentáneo en la gestión, esto no necesariamente conduce a un daño irreparable para la empresa. Esta perspectiva sugiere que, aunque las emociones emergentes pueden ser desafiantes, también ofrecen oportunidades para el aprendizaje y la corrección. Esto se alinea con la noción de resiliencia organizacional, donde las adversidades emocionales pueden ser superadas a través de la adaptación y el aprendizaje. Según Luthans (2002), "la resiliencia es la capacidad de un individuo o un grupo para recuperarse de las dificultades y seguir adelante" (p. 34). La habilidad de los gerentes para manejar las emociones en situaciones difíciles puede fortalecer la capacidad de su equipo para enfrentar futuros desafíos.

Además, es crucial que los gerentes desarrollen un ambiente que fomente la expresión emocional constructiva. Este enfoque no solo permite a los empleados sentirse seguros al compartir sus emociones, sino que también contribuye a una comunicación más abierta y honesta. Como plantea Kidwell (2013), "un entorno donde se permite la expresión emocional puede conducir a una mayor satisfacción laboral y a una mejor colaboración" (p. 211). En este sentido, los gerentes tienen la responsabilidad de crear una cultura organizacional que valore la inteligencia emocional como una competencia clave para el éxito.

De lo anterior se desprende que, el accionar del gerente en el contexto de la gestión emocional es fundamental para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Los líderes que son capaces de reconocer y gestionar sus propias emociones, así como las de su equipo, pueden facilitar un ambiente de trabajo más armonioso y productivo. Esto no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también potencia la capacidad de la organización para adaptarse y crecer en entornos cambiantes.

Por último, se hace evidente que la gestión emocional es una habilidad esencial para los gerentes en el mundo actual. A medida que las organizaciones continúan enfrentando desafíos complejos, el papel de la inteligencia emocional se vuelve aún más relevante. La capacidad de manejar las emociones en el lugar de trabajo no solo impacta en la toma de decisiones y el rendimiento organizacional, sino que también contribuye al bienestar general de los colaboradores, creando un ciclo positivo que beneficia a todos los involucrados.

**Matriz General. Preguntas Enmascaradas Comunes (continuación)**

Pregunta Enmascarada Común	Respuestas			
	Benito Hamidiam	José Mora	Edgar Mendoza	Addanary Garboza
144. ¿Considera importante el equilibrio entre lo racional y lo emocional?	...eso es ser racional y ser coherente, ya la inteligencia <i>emocional</i> quedaba en otro aparte porque al ver esa hecatombe las actividades continuaron y no se paró la facultad.	... Sí sí lo que pasa es que hay que aprender a manejar las <i>emociones</i> la parte <i>emocional</i> es muy dura Yo como soy de tierra soy mucho más sentado y pienso mucho primero en las respuestas pienso mucho primero en las cosas para hacerlas y manejarlas las maduro con mucha permanencia no soy muy rápido a irme de primeras...	Por supuesto. Creo que sí. La racionalidad y las <i>emociones</i> . Mira, es que tú como <i>gerente</i> para que las cosas vayan bien, tienes que ser muy racional indiscutiblemente, pero tienes que saberte manejar <i>emocionalmente</i> , eso es fundamental	Si, debería de tenerse, pero a veces no se controla uno y a veces la racionalidad no es la adecuada, racionalidad es la razón, el raciocinio, es la actuación, la forma de expresarse a lo mejor en el momento no es la adecuada.

### **Reflexión del Investigador (Matriz general, Pregunta enmascarada común 144)**

El equilibrio entre lo racional y lo emocional es un aspecto fundamental en el accionar del gerente, tal como se refleja en las opiniones de los gerentes entrevistados. Sobre esto el Dr. Hamidian menciona que la coherencia entre lo racional y lo emocional es esencial para mantener las actividades organizacionales, incluso en situaciones adversas. Este enfoque sugiere que la capacidad de un gerente para integrar ambas dimensiones no solo es deseable, sino necesaria para la continuidad y el éxito de la institución. De acuerdo con Goleman (1995), los líderes que logran este equilibrio pueden influir positivamente en su entorno, creando un clima laboral que fomente la colaboración y el compromiso. Así, la inteligencia emocional no se presenta como un aspecto aislado, sino como una herramienta clave para la gestión racional y coherente en el contexto organizacional.

En la experiencia del Dr. Mora, se resalta la importancia de aprender a manejar las emociones, enfatizando que las respuestas emocionales deben ser maduradas antes de ser expresadas. Este proceso reflexivo refleja un enfoque racional hacia la gestión emocional, donde el líder se toma el tiempo necesario para considerar las implicaciones de sus acciones. La capacidad de controlar las emociones puede ser un desafío, especialmente en momentos de estrés, pero también es una habilidad que se puede cultivar. Según Boyatzis (2008), “la autogestión emocional es esencial para el liderazgo eficaz” y permite a los líderes tomar decisiones más informadas y alineadas con los objetivos organizacionales. Este enfoque meditativo puede ayudar a los gerentes a actuar de manera más ponderada, contribuyendo a un entorno de trabajo más equilibrado.

Por su parte, el Lcdo. Mendoza enfatiza que tanto la racionalidad como la gestión emocional son fundamentales para el éxito gerencial. La noción de que un gerente debe ser “muy racional indiscutiblemente” resuena con el concepto de toma de

decisiones basada en datos y evidencia. Sin embargo, esta racionalidad debe ir acompañada de una adecuada gestión emocional, ya que las decisiones tomadas en un estado emocional inadecuado pueden resultar perjudiciales para la organización. Como menciona Cherniss (2001), “las decisiones impulsivas o emocionalmente cargadas pueden llevar a resultados adversos, tanto en el ámbito personal como profesional” (p. 51). Por lo tanto, los gerentes deben cultivar habilidades que les permitan navegar entre estas dos dimensiones de manera efectiva.

La Lcda. Garboza añade que, aunque se busca un equilibrio, a veces el control emocional puede fallar. Esta afirmación reconoce la complejidad de la experiencia humana y la inevitabilidad de las respuestas emocionales en situaciones de alta presión. El reconocimiento de que “la racionalidad no es siempre la adecuada” enfatiza la importancia de la flexibilidad emocional en la toma de decisiones. Según Mayer y Salovey (1997), la flexibilidad emocional es una parte integral de la inteligencia emocional, ya que permite a los líderes adaptarse a diferentes situaciones y responder de manera apropiada. Esta adaptabilidad se convierte en un recurso invaluable, especialmente en entornos dinámicos y cambiantes.

De acuerdo con estas posiciones, el equilibrio entre lo racional y lo emocional no solo beneficia a los gerentes, sino que también impacta positivamente en el equipo. Cuando los líderes son capaces de gestionar sus emociones y ser racionales al mismo tiempo, crean un ambiente en el que los colaboradores se sienten seguros para expresar sus propias emociones y preocupaciones. Esto puede resultar en un mayor compromiso y satisfacción laboral. Según Cherniss (2001), “los equipos que operan en un entorno emocionalmente seguro son más creativos y colaborativos” (p. 47). Por lo tanto, el desarrollo de habilidades tanto racionales como emocionales en los gerentes no solo es beneficioso para ellos, sino que también fortalece el desempeño del equipo.

Finalmente, es evidente que el equilibrio entre lo racional y lo emocional es un imperativo en la gestión gerencial. Los líderes que logran integrar estas dos dimensiones son más propensos a tomar decisiones efectivas y a fomentar un clima organizacional positivo. Este equilibrio permite a los gerentes no solo abordar desafíos complejos con claridad y eficacia, sino también conectar con sus colaboradores de manera significativa. La interdependencia entre la razón y la emoción en el liderazgo sugiere que, para ser verdaderamente efectivos, los gerentes deben desarrollar competencias en ambas áreas, convirtiendo la gestión emocional en un componente esencial de su práctica.

**Matriz General. Preguntas Enmascaradas Comunes (continuación)**

<b>Enmascarada Común</b>	<b>Respuestas</b>			
	<b>Benito Hamidiam</b>	<b>José Mora</b>	<b>Edgar Mendoza</b>	<b>Addanary Garboza</b>
145. ¿Qué ocurre con las personas dentro de la organización?	... ¿Qué hay dentro de la cultura? que a veces les gusta que le disfracen el decir no para generar la esperanza, particularmente yo no soy partidario a eso, no puede, no puede y eso no quiere decir que uno no debe de ayudar	...lo que pasa es que la gente no valora eso, pero si tú no aprendes a valorar y a darle importancia y a darle seguridad y a darle estímulo al que trabaja contigo como carajo te va a apreciar? entonces llega un momento en que volteas y te meten la puñalada, esa es la verdad...	...No solamente como persona, manejar tu sentimiento y saber qué es lo que te genera que tú te paralices y que es lo que te activa, sino también como el grupo, puedas manejarte tal manera de evitar al máximo eso para no afectar tu objetivo, para no afectar tu rendimiento	Con el personal, el personal es, no sé si, el personal me ve a mí como más, como más temor, ¿sabes? No sé por qué, también tengo una forma de hacer las cosas, o de decir las cosas de una manera muy directa, entonces a lo mejor eso no cae muy bien, de repente yo digo algo, y entonces ellos prefieren ir hasta donde Yoraima con ella, consiguen todo fácil y en cambio yo no, yo siempre le digo, o sea, no es que no los ayude, no le de confianza, sino que soy como más... ajá y ¿porque llegamos a esto? o ¿por qué no sé qué-?, me entiende...

### **Reflexión del Investigador (Matriz general, Pregunta enmascarada común 145)**

Dentro de las organizaciones, las dinámicas emocionales y culturales desempeñan un papel crucial en la forma en que las personas interactúan, se sienten y se desempeñan. Según el Dr. Hamidian, la cultura organizacional a veces tiende a disfrazar la realidad, generando falsas esperanzas en lugar de ofrecer claridad. Este enfoque puede resultar perjudicial, ya que la falta de honestidad puede erosionar la confianza entre los colaboradores y sus líderes. Cuando los gerentes evitan ser claros y directos, están creando un entorno donde las expectativas son poco realistas, lo que puede llevar a descontento y frustración. La transparencia es, por tanto, un componente esencial para una cultura organizacional saludable, ya que permite a los empleados entender la realidad de la situación y alinear sus esfuerzos con los objetivos organizacionales.

Por otro lado, el Dr. Mora destaca que la valoración y el reconocimiento son fundamentales para establecer una relación de confianza y aprecio entre los miembros de un equipo. Si los empleados sienten que su trabajo y esfuerzos no son valorados, es probable que desarrollen actitudes negativas que impacten su rendimiento y compromiso. La incapacidad de los líderes para fomentar un entorno donde se reconozcan los logros individuales y colectivos puede resultar en desmotivación, incluso traiciones en el ámbito laboral. Este fenómeno se alinea con las teorías de motivación, que sugieren que el reconocimiento es un motor poderoso que impulsa la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, Herzberg (1966).

El Lcdo. Mendoza, por su parte, enfatiza la importancia de la autogestión emocional, no solo a nivel individual, sino también en el contexto del grupo. La capacidad de un líder para manejar sus propias emociones y comprender cómo estas pueden afectar al equipo es vital para mantener un ambiente laboral positivo. Cuando los líderes son conscientes de sus emociones y cómo estas impactan en los demás,

pueden crear estrategias que minimicen los conflictos y maximicen el rendimiento del grupo. La inteligencia emocional, entonces, se convierte en una habilidad clave para los gerentes, permitiéndoles navegar a través de las complejidades emocionales que surgen en el trabajo en equipo.

Sin embargo, la Lcda. Garboza introduce un matiz importante al mencionar que su estilo directo puede generar temor en su personal. Este fenómeno puede ser indicativo de una falta de alineación entre la forma en que un líder se comunica y cómo esta comunicación es percibida por su equipo. La comunicación clara y asertiva es vital, pero también lo es la empatía y la comprensión de cómo las palabras y acciones pueden ser interpretadas por los demás. Si un gerente se presenta como un líder temido en lugar de respetado, puede haber una desconexión que impacte negativamente en la moral del equipo. Así, es esencial que los gerentes ajusten su estilo de comunicación para fomentar un ambiente de confianza y apertura, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus inquietudes.

Tal como se sugieren los gerentes en sus intervenciones, el ambiente laboral, no solo afecta el rendimiento individual, sino que también influye en el clima general de la organización. Cuando los colaboradores se sienten valorados y apoyados, es más probable que se comprometan con sus roles y contribuyan de manera significativa a la misión de la organización. Por el contrario, un entorno donde la comunicación es deficiente y la dirección es percibida como autoritaria puede llevar a la desconfianza y la resistencia al cambio. Esto se relaciona con la teoría de la dinámica de grupo, que indica que las relaciones interpersonales son fundamentales para el funcionamiento efectivo de cualquier equipo, Tuckman (1965).

La construcción de un ambiente laboral positivo también requiere que los líderes se esfuercen por fomentar relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. Esto implica reconocer las contribuciones de cada miembro del equipo, brindar

retroalimentación constructiva y ser accesibles. La ausencia de estas prácticas puede dar lugar a un ambiente tóxico, donde la competencia interna y el resentimiento prevalecen. Así, las organizaciones deben priorizar la creación de una cultura que valore la comunicación abierta y honesta, como un medio para cultivar el compromiso y la lealtad entre los empleados.

En resumen, las emociones y la cultura dentro de una organización son determinantes cruciales para su éxito. La forma en que los líderes manejan sus propias emociones y cómo se comunican con su equipo puede influir profundamente en la percepción de los colaboradores sobre su trabajo y su lugar en la organización. La promoción de una cultura que valore la transparencia, el reconocimiento y la comunicación abierta no solo beneficia a los individuos, sino que también potencia el rendimiento colectivo, creando un entorno donde todos pueden prosperar. Por lo tanto, los líderes deben ser conscientes de su impacto emocional y cultural en el equipo y trabajar activamente para fomentar un clima organizacional que favorezca el desarrollo personal y profesional de todos sus miembros.

**Matriz General. Preguntas Enmascaradas Comunes (continuación)**

<b>Pregunta Enmascarada Común</b>	<b>Respuestas</b>			
	<b>Benito Hamidiam</b>	<b>José Mora</b>	<b>Edgar Mendoza</b>	<b>Addanary Garboza</b>
146. ¿Cómo es el manejo de las emociones en su día a día?	...cuando tú le dices que no procede por la norma o no cumple con los requisitos, entonces tratan de saltarse, ahí es donde el <i>gerente</i> tiene que ser muy racional, muy coherente y saber manejar hábilmente el tema de la inteligencia <i>emocional</i> , para que decirles de cuales cosas tienen deberes y derechos, cuáles otras pueden proceder y las que no, lamentablemente hay que decirles que no...	Realmente se puede hacer mucho trabajo, en ese sentido, pero tú tienes que conocer la gente con quién trabajas para poder manejar las <i>emociones</i> de otro y las de uno, porque cuando se triunfa en algo, el triunfo no es mío, es del equipo todos son copartícipe porque cada quien puso su granito de arena por muy pequeñito que sea, entonces tú tienes que tener un control de tus <i>emociones</i> bien manejadas, la parte <i>emocional</i> es quizá el eje de la vida, a mi modo de ver, es el eje de la vida porque te dice lo que tú puedes hacer y no puedes hacer...	Yo tengo un ejemplo que a mí no se me olvida, nos decía mira, toda esa teoría enorme que hay sobre las <i>emociones</i> y tal, pero respecto al manejo, él nos ponía un ejemplo de las <i>emociones</i> que te pueden hacer daño a ti si no las vas a manejar, y nos ponía el caso de una persona que te lance una flecha, imagínate alguien que te lance una flecha, te lanzan la flecha tú tienes dos opciones o te apartas o te la dejas pegar, Y él decía bueno, si te apartas, la deja pasar y listo, pero si te la dejas pegar, entonces te va a afectar y tienes que saber cómo manejarte para que eso no te paralice, para que no te frene y además para que no afecte a los que están alrededor tuyo, porque eso va a afectar todo el grupo de trabajo	...esto es como un matrimonio, ¿por qué? cuando tenemos formas distintas de ver las cosas, a veces hay discusiones, pero son discusiones sanas, a veces nos molestamos, nos ponemos bravos, pero eso pasa inmediatamente, al rato es como que si no hubiese pasado nada, subsanamos la situación, y ya.

### **Reflexión del Investigador (Matriz general, Pregunta enmascarada común 146)**

El manejo de las emociones en el ámbito gerencial es un componente crítico que influye en el clima organizacional y en la efectividad del liderazgo. Para el Dr. Hamidian, en situaciones donde es necesario negar solicitudes debido a normativas, el gerente debe demostrar una alta capacidad de razonamiento y coherencia. Este desafío requiere no solo una clara comunicación de los deberes y derechos de los colaboradores, sino también un manejo hábil de la inteligencia emocional para minimizar el impacto de las negativas. Goleman (1995) sostiene que "la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (p. 317). Al abordar las emociones de manera consciente, el gerente puede transformar potenciales frustraciones en oportunidades de aprendizaje, estableciendo así un entorno de confianza y respeto mutuo.

En esta línea, el Dr. Mora enfatiza la importancia de conocer a las personas con las que se trabaja, ya que este conocimiento permite gestionar tanto las emociones propias como las de los demás. El reconocimiento de que los logros son compartidos refuerza la cohesión del equipo, pues cada miembro aporta su parte al éxito colectivo. De esta forma, el control emocional se convierte en un elemento fundamental que guía las interacciones y decisiones diarias, actuando como un eje que sostiene no solo la operativa del equipo, sino también el desarrollo personal de sus integrantes. Como indica Mayer y Salovey (1997), "la inteligencia emocional incluye habilidades como la percepción emocional, el uso de emociones para facilitar el pensamiento, la comprensión emocional y la regulación emocional" (p. 189).

El Lcdo. Mendoza aporta una metáfora impactante que ilustra la importancia del manejo de las emociones: la imagen de una flecha lanzada. Esta metáfora resalta que los gerentes enfrentan constantemente situaciones que pueden impactar su bienestar

emocional. La elección de “apartarse” de las emociones adversas se traduce en una habilidad crítica que permite al gerente mantener el enfoque en los objetivos, evitando que las tensiones personales afecten el rendimiento del equipo. Esta capacidad de resistencia emocional no solo beneficia al gerente, sino que también crea un ambiente más saludable y productivo para todos los colaboradores. Según Cherniss (2001), "los líderes que manejan bien sus emociones son capaces de ayudar a otros a manejar las suyas, lo que resulta en un entorno laboral más positivo y productivo" (p. 44).

Al abordar las dinámicas interpersonales dentro del equipo, la Lcda. Garboza compara las relaciones laborales con un matrimonio. Reconoce que las diferencias de opinión pueden dar lugar a discusiones, pero también destaca que estas tensiones son parte de un proceso saludable que fomenta el crecimiento y la colaboración. La habilidad para resolver conflictos de manera rápida y constructiva es esencial para mantener la armonía en el grupo. Como indica Deutsch (1973), "el conflicto no es necesariamente destructivo; puede ser una fuente de crecimiento y desarrollo, siempre que se gestione de manera efectiva" (p. 254). Así, el manejo emocional se convierte en un proceso que permite a los equipos trabajar de manera más efectiva, superando obstáculos y fortaleciendo la cohesión.

El manejo efectivo de las emociones contribuye a la creación de un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sienten escuchados y valorados. La capacidad del gerente para regular sus propias emociones impacta directamente en la motivación y el compromiso de su equipo. Esta interrelación entre el bienestar emocional del líder y el de sus colaboradores resalta la necesidad de que los gerentes desarrollen habilidades de inteligencia emocional, no solo para su beneficio personal, sino para el éxito colectivo de la organización. Según Bar-On (2006), "la inteligencia emocional es fundamental para el éxito en el trabajo, ya que permite a las personas lidiar con el estrés y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno laboral" (p. 40).

Por otro lado, un entorno de trabajo que valora la inteligencia emocional puede resultar en una disminución del estrés y una mejora en la satisfacción laboral. Los líderes que gestionan sus emociones de manera efectiva son capaces de inspirar confianza y lealtad, lo que se traduce en una mayor disposición de los colaboradores a contribuir al éxito de la organización. Este círculo virtuoso de emociones positivas es esencial para la construcción de equipos resilientes y adaptables en un entorno laboral cambiante. Como menciona Goleman (1995), "los líderes que son conscientes de sus emociones y de las emociones de los demás son más propensos a ser efectivos en su papel" (p. 319).

En síntesis, el accionar del gerente bajo el enfoque de la gestión emocional es crucial para el desarrollo y el funcionamiento óptimo de las organizaciones. La capacidad de manejar las emociones, tanto propias como ajenas, permite a los gerentes enfrentar desafíos con eficacia, fomentar un ambiente de colaboración y cultivar relaciones interpersonales sólidas. Así, se establece un modelo de liderazgo que no solo se centra en la lógica y la razón, sino que también valora la dimensión emocional como un pilar fundamental en la gestión organizacional. Como señala Cherniss (2001), "la habilidad para manejar las emociones es una competencia crítica que todos los gerentes deben desarrollar para ser efectivos en su función" (p. 38).

### Matriz General Dimensiones y Categoría

Categoría	Dimensiones	Pregunta Enmascarada Común
Gestión Emocional	Emocionalidad Implícita Gerencial	136. ¿Hace cuánto ocupa usted un cargo gerencial?
		137. ¿Qué tendencia principista se evidencia?
		138. ¿Cómo es su relación con los miembros de su equipo?
		139. ¿Ha manifestado usted emociones durante su gestión?
		140. ¿Cuál es su percepción con respecto a sus colaboradores?
		141. ¿Cómo ha sido su experiencia ante las adversidades?
	Emocionalidad Explícita Gerencial	142. ¿Cómo describe su ambiente de trabajo en la organización?
		143. ¿Qué sucede cuando las emociones emergen en su gestión?
		144. ¿Considera importante el equilibrio entre lo racional y lo emocional?
		145. ¿Qué ocurre con las personas dentro de la organización?
		146. ¿Cómo es el manejo de las emociones en su día a día?

Fuente Elaboración Propia

## **Reflexión de la Dimensión: Emocionalidad Implícita Gerencial**

Todos los testimoniantes manifiestan haber permanecido en cargos gerenciales por muchos años, acumulando experiencias provenientes de su contacto con cada una de sus realidades, expresando satisfacción en su gestión, percibiéndose un fuerte sentido de pertenencia con sólidas *raíces emocionales* con la entidad y con sus integrantes. Esta emocionalidad implícita, según Bradberry y Greaves (2009), se basa en la capacidad del gerente para crear lazos emocionales con su equipo, lo cual refuerza un clima organizacional positivo y cohesivo. Adicionalmente, Damasio (1999) sugiere que las emociones juegan un papel crucial en la toma de decisiones, influyendo en la percepción del gerente sobre su rol y responsabilidades dentro de la organización.

Por otro lado, los entrevistados afirman que durante la gestión se presentan complicaciones, adversidades y situaciones que ponen en riesgo la estabilidad de la organización. Enfrentar estos contratiempos es más sencillo si se ha logrado establecer relaciones permanentes basadas en la confianza, el respeto y la solidaridad, las cuales fortalecen el vínculo entre el gerente, los colaboradores y la entidad. Según Bar-On (2006), esta capacidad de generar conexiones emocionales positivas es un componente central de la inteligencia emocional, permitiendo al gerente manejar crisis con mayor efectividad y empatía. Esto es especialmente relevante en contextos de alta presión, como lo menciona el testimonio del Dr. Mora, quien destaca la importancia de conocer y entender las emociones de su equipo para manejar adecuadamente las situaciones adversas.

En general, los testimonios reflejan que propiciar y mantener un buen clima organizacional promueve la integración y motivación de cada persona, facilitando así la ejecución de actividades y el trabajo en equipo. La teoría de Mayer y Salovey (1997) respalda esta afirmación, ya que los autores explican que un entorno emocionalmente inteligente permite la colaboración efectiva y el desarrollo de relaciones laborales sólidas y satisfactorias. Este enfoque también resuena en las

palabras de la Lcda. Garboza, quien enfatiza la necesidad de fomentar un ambiente de trabajo positivo para que los empleados se sientan valorados y comprometidos.

Asimismo, el apoyo constante de los directivos al personal y la oportunidad de evolución dentro de la entidad se identifican como elementos cruciales para mantener el equilibrio emocional en la organización. Gardner (1993) argumenta que los líderes deben estar atentos a las necesidades emocionales y profesionales de sus equipos para garantizar un desarrollo continuo y una integración efectiva en la cultura organizacional. Esta perspectiva se evidencia en las prácticas mencionadas por el Lcdo. Mendoza, quien resalta la importancia de involucrarse en las situaciones personales de sus colaboradores para fortalecer el lazo gerente-colaborador.

De lo anteriormente expuesto, se infiere que buscar la tranquilidad y promover relaciones humanas positivas son aspectos esenciales para un adecuado accionar gerencial. Esta capacidad de equilibrar lo emocional con lo racional permite al gerente enfrentar las complejidades y desafíos inherentes a su rol, como destaca Weisinger (1998), quien subraya la importancia de gestionar las emociones para tomar decisiones efectivas y mantener la cohesión del equipo. Este principio también se observa en las experiencias compartidas por el Dr. Hamidian, quien describe cómo el manejo hábil de las emociones contribuye a mantener la coherencia y estabilidad de la organización.

Por otra parte, la construcción de un sentido de pertenencia sólido y duradero en la entidad se revela como un factor clave en la gestión emocional de los líderes. Las experiencias compartidas por los gerentes sugieren que un vínculo fuerte con la organización no solo refuerza la lealtad, sino que también motiva a los líderes a enfrentar adversidades con resiliencia. Este concepto se alinea con las teorías de Bar-On (2006), quien afirma que la conexión emocional con la entidad fomenta un sentido de propósito y compromiso a largo plazo.

Además, es evidente que la habilidad de los gerentes para contextualizar sus respuestas y acciones en función de las experiencias pasadas y las emociones presentes constituye una competencia esencial en su rol. Mayer y Salovey (1997)

señalan que la capacidad de asociar eventos actuales con vivencias anteriores permite una gestión más reflexiva y adaptativa. Esta habilidad se manifiesta en la forma en que los entrevistados han abordado diversas situaciones complejas, utilizando sus conocimientos previos para guiar sus decisiones y acciones de manera efectiva.

En síntesis, la emocionalidad implícita gerencial se presenta como un componente integral en la gestión, ya que influye en la manera en que los gerentes interactúan con su entorno, toman decisiones y enfrentan los desafíos organizacionales. La integración de las emociones en la gestión permite una mayor empatía, resiliencia y efectividad en la resolución de problemas. Así, la dimensión emocional se convierte en un pilar fundamental para el desarrollo de una gerencia sólida, capaz de sostener un clima organizacional favorable y promover el bienestar colectivo de la organización.

### **Reflexión de la Dimensión: Emocionalidad Explícita Gerencial**

Cada persona es un mundo, posee características de personalidad diferentes que le otorgan su particularidad, la percepción de los eventos, aunque estos sean similares la apreciación es diferente, por ello la complejidad que enfrenta el *gerente* al relacionarse con superiores, pares y colaboradores. Lograr un trato adecuado, pone a prueba su habilidad para *gestionar* sus *emociones* e influir sobre los demás, sobre todo en aquellos momentos en lo que hay que oponerse a las ideas, opiniones, deseos y peticiones, bien sea por diferencias de criterios, por políticas o normativas establecidas.

En este sentido, hasta la elección de las palabras, tono de voz, gestos y momento para expresar una negativa resulta determinante en el efecto que esto tendrá en la otra persona, sin embargo, si se ha creado cercanía, un nexo *emocional* con los integrantes de la entidad y han sido previamente estimulados positivamente, la posibilidad de que acepten la directriz del *gerente* es mucho mayor a lo contrario, de allí la importancia de establecer un equilibrio entre racionalidad y *emocionalidad*, que permita interpretar y controlar su propia conducta.

En este escenario, la emocionalidad explícita gerencial se manifiesta como un componente fundamental en la gestión organizacional, especialmente en contextos complejos y desafiantes como los descritos por los testimoniantes. Estos gerentes, al permanecer en sus cargos durante largos periodos, han desarrollado un sentido profundo de pertenencia y compromiso con sus organizaciones, evidenciado por las raíces emocionales que los vinculan a sus colaboradores y al propósito institucional. Weisinger (1998) resalta que "la empatía y el manejo de las emociones son esenciales para construir relaciones duraderas y efectivas en el trabajo" (p. 45). Esto se observa en la forma en que los gerentes entrevistados han cultivado esas relaciones, permitiéndoles afrontar adversidades con una base sólida de confianza y respeto mutuo.

Asimismo, el testimonio del Dr. Hamidian revela cómo el enfrentamiento de situaciones adversas, como la presión externa o las amenazas, requiere no solo de habilidades técnicas, sino también de una gestión emocional consciente. Damasio (1999) sugiere que "las emociones desempeñan un rol crucial en la toma de decisiones racionales, especialmente en situaciones de incertidumbre" (p. 112). La capacidad del Dr. Hamidian para mantener la coherencia y racionalidad en momentos críticos muestra cómo la integración de las emociones en la toma de decisiones es clave para sostener la estabilidad organizacional.

Por otra parte, el Lcdo. Mendoza destaca la importancia de seleccionar un equipo de trabajo que comparta principios de responsabilidad y lealtad, lo cual refleja una emocionalidad explícita orientada a fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la organización. Según Mayer y Salovey (1997), "la capacidad para percibir, asimilar y manejar las emociones en uno mismo y en otros es esencial para la efectividad interpersonal" (p. 190). Este enfoque en las relaciones emocionales refuerza la idea de que la gestión eficaz no se limita a la implementación de políticas y procedimientos, sino que se extiende al establecimiento de vínculos emocionales sólidos.

En un contexto similar, la Lcda. Garboza describe un ambiente de trabajo que, aunque a menudo desafiante, se gestiona con un enfoque en la empatía y la colaboración, asimilando las emociones como parte integral de las interacciones diarias. Gardner (1993) destaca que "las inteligencias interpersonal e intrapersonal son fundamentales para entender las emociones propias y las de los demás, lo que facilita la cooperación y la resolución de conflictos" (p. 121). De esta manera, la entrevistada parece aplicar estos principios en su gestión, reconociendo que el manejo emocional adecuado permite superar fricciones y fortalecer la cohesión del equipo.

Además, el Dr. Mora menciona que el control de las emociones y la empatía son elementos centrales para lograr un clima organizacional favorable. Esta perspectiva se alinea con lo propuesto por Bar-On (2006), quien enfatiza que "la inteligencia emocional contribuye significativamente al bienestar organizacional y al rendimiento efectivo" (p. 284). Al mantener un equilibrio emocional, el Dr. Mora, refuerza el sentido de comunidad y pertenencia entre los colaboradores, aspecto que resulta crucial para una gestión exitosa y sostenible.

En consecuencia, la integración de las emociones y la racionalidad en la gestión se evidencia en cómo estos gerentes enfrentan situaciones de crisis o conflicto. Damasio (1999) argumenta que "el equilibrio entre la emoción y la razón es fundamental para la toma de decisiones efectivas" (p. 134). Los testimonios indican que, aunque las emociones emergen y, en ocasiones, complican la gestión, estos líderes han aprendido a regularlas y canalizarlas de manera que favorezcan la estabilidad y el progreso de sus organizaciones.

Por otro lado, la percepción de los gerentes sobre la importancia de propiciar un clima organizacional positivo confirma que las emociones juegan un papel determinante en la creación de entornos laborales productivos y satisfactorios. Bradberry y Greaves (2009) sostienen que "los líderes que desarrollan su inteligencia emocional no solo mejoran sus relaciones, sino que también fortalecen la cultura organizacional" (p. 76). Los gerentes entrevistados han demostrado esta capacidad al

promover espacios de trabajo en los que las emociones son gestionadas con empatía y respeto, lo que se traduce en mayor cohesión y motivación entre los colaboradores.

Finalmente, la experiencia acumulada de estos gerentes les ha permitido desarrollar estrategias emocionales específicas para manejar situaciones complejas, reflejando lo que Weisinger (1998) denomina como "madurez emocional" (p. 65), lo que permite señalar que, la emocionalidad explícita gerencial se presenta como un componente clave en la gestión de estos líderes, quienes a través de sus experiencias han desarrollado una inteligencia emocional que les permite manejar sus emociones y las de sus colaboradores de manera efectiva. Esto no solo contribuye al bienestar de la organización, sino que también refuerza un sentido de pertenencia que es esencial para enfrentar las adversidades y asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

### **Reflexión de la Categoría: Gestión Emocional**

El accionar gerencial está impregnado de dos tendencias: una racional, orientada a lo cognitivo, sistemático y lógico, y otra emocional, que contiene sensaciones, afecto y lazos interpersonales. Según Damasio (1999), las emociones se entrelazan con la razón, influyendo en la toma de decisiones y en la forma en que los gerentes interactúan con su entorno. Esta dualidad es visible en la forma en que los testimoniantes describen su gestión, equilibrando el componente racional y emocional para responder a las complejidades de la organización. Por ejemplo, el Dr. Hamidian destaca la importancia de ser coherente y racional en momentos críticos, mientras que Lcdo. Mendoza resalta cómo las emociones deben ser gestionadas para no afectar negativamente al equipo.

En este sentido, la gestión emocional se ve permeada por la Emocionalidad Implícita Gerencial, y esto se evidencia cuando los gerentes establecen vínculos profundos y duraderos con la organización y sus colaboradores, construyendo así un fuerte sentido de pertenencia. Bar-On (2006) explica que la gestión emocional efectiva implica no solo reconocer las emociones propias, sino también aquellas de

los demás, para generar un ambiente positivo y de confianza. Esto es coherente con las experiencias relatadas por el Dr. Mora, quien enfatiza la necesidad de conocer las emociones de su equipo para manejar adecuadamente las situaciones y promover un sentido de unidad y colaboración.

Por otro lado, la emocionalidad explícita gerencial se hace presente en el accionar del gerente, en su capacidad de exteriorizar las emociones de manera coherente y adecuada en el contexto laboral. Según Mayer y Salovey (1997), esta habilidad es fundamental para generar una comunicación efectiva y establecer relaciones laborales sólidas y basadas en la confianza. Muestra de ello es el testimonio de la Lcda. Garboza, quien ilustra esta idea al compartir cómo, aunque las diferencias emocionales pueden surgir, es esencial mantener un ambiente de respeto y apertura para resolver conflictos y avanzar como equipo.

Las teorías de Gardner (1993) también son relevantes en esta categoría, ya que señalan que la inteligencia interpersonal del gerente le permite sintonizar con las emociones y necesidades de los demás, facilitando la creación de un clima organizacional favorable. Este enfoque es crucial para gestionar las emociones de manera que estas no solo se expresen, sino que se transformen en herramientas para fomentar la cohesión y el compromiso en el equipo, algo que el Lcdo. Mendoza menciona como esencial en su práctica gerencial.

A pesar de algunos enfoques que sugieren limitar la expresión emocional para mantener la autoridad y formalidad, la gestión emocional implica reconocer que las emociones son inherentes a la vida organizacional y que su manejo adecuado puede ser un signo de fortaleza y no de vulnerabilidad. Como indica Weisinger (1998), la empatía y la habilidad de sintonizar con las emociones de otros son habilidades críticas en la gestión emocional, ya que permiten que el gerente maneje conflictos de manera más efectiva y fomente un entorno de colaboración y apoyo.

Cabe destacar que, los testimonios revelan que la gestión emocional se construye a partir de experiencias y vivencias previas que los gerentes asocian con situaciones actuales para emitir respuestas acordes al contexto. Esto se alinea con la propuesta de

Damasio (1999), quien sugiere que las decisiones no son puramente racionales, sino que están profundamente influenciadas por las emociones y las experiencias pasadas. Este enfoque permite que los gerentes, como el Dr. Hamidian, ajusten sus respuestas para equilibrar lo racional y lo emocional, logrando una toma de decisiones más efectiva y adaptativa.

En este contexto, es crucial que los gerentes desarrollen la habilidad de contextualizar sus respuestas, adaptando su gestión emocional según las necesidades del entorno y las demandas de la organización. Como señalan Mayer y Salovey (1997), la flexibilidad emocional y la capacidad de ajustar la conducta según la situación permiten una gestión más inteligente y efectiva. Este principio se refleja en las prácticas del Dr. Mora, quien describe cómo adapta su gestión según las dinámicas emocionales de su equipo para lograr una mayor cohesión y eficacia.

De igual manera, la construcción de un clima organizacional favorable se basa en la capacidad del gerente de equilibrar lo emocional con lo racional, promoviendo un ambiente en el que las personas se sientan motivadas y comprometidas. Bar-On (2006) menciona que la creación de un entorno positivo no solo mejora el rendimiento, sino que también fomenta la lealtad y el compromiso a largo plazo. Este equilibrio es esencial para garantizar que las decisiones del gerente no solo sean efectivas, sino también comprensivas y alineadas con las necesidades de los colaboradores y la entidad.

A modo de cierre, la gestión emocional implica un proceso dinámico y continuo en el que el gerente debe integrar lo racional y lo emocional de manera equilibrada, para actuar de manera coherente y efectiva en el contexto organizacional. Este enfoque permite no solo responder a las demandas del entorno, sino también construir relaciones sólidas y un clima organizacional favorable que contribuya al bienestar colectivo y al éxito sostenido de la organización. Por tanto, el desarrollo y la práctica de una gestión emocional efectiva se presentan como componentes clave en el accionar de los gerentes en la actualidad.

## **MOMENTO V TEORIZACION**

"El que conoce lo exterior es erudito,  
el que conoce a sí mismo es sabio,  
el que conquista a los demás es poderoso,  
y el que conquista a sí mismo es invencible"  
(Lao-Tsé)

### **Enunciado del constructo teórico (principios)**

Si bien la teorización está presente en todos los momentos de la investigación, es ahora donde se expresa en toda su extensión. Al respecto Hermoso (2007) expresa "Entiendo por teorización al proceso de construcción de teoría a través de procesos intelectivos que trascienden el plano descriptivo" (p.2), es decir, es la elaboración de un conjunto armónico de explicaciones, interpretaciones, puntos de vista...sobre una temática determinada. Generalmente las teorías se entienden mejor desde sus enunciados. Se denomina enunciado a aquella síntesis que contiene precisamente la explicación e interpretación a la que se hizo referencia con anterioridad, que se expresa con la denominación de principios.

Como eje teleológico, esta investigación tuvo Generar un constructo teórico sobre el accionar del gerente desde la gestión emocional. Un constructo teórico se define como un conjunto de conceptos y principios interrelacionados que, de manera sistemática, explican un fenómeno o realidad particular Kerlinger (1986). En el ámbito de la investigación cualitativa, los constructos teóricos permiten desarrollar marcos interpretativos que facilitan la comprensión de la realidad estudiada a partir de las experiencias y percepciones de los sujetos involucrados, Strauss y Corbin (2002). En este sentido, un constructo teórico no solo se limita a describir, sino que también busca reflexionar y generar una comprensión profunda del fenómeno, estructurando los hallazgos en un conjunto coherente y comprensible. Este enfoque

permite vincular la teoría con la práctica, brindando una base conceptual que guíe la acción y la toma de decisiones en contextos específicos.

Los cimientos del presente constructo teórico sobre el accionar del gerente desde la gestión emocional se fundamentan en cuatro dimensiones clave: ontológica, epistemológica, metodológica y praxeológica. La fundamentación ontológica explora la naturaleza del ser del gerente y cómo sus emociones influyen en su conducta y decisiones en el ámbito organizacional, reconociendo la interdependencia entre su mundo interior y el entorno laboral, Damasio (1999). La fundamentación epistemológica analiza cómo los gerentes construyen conocimiento a través de sus experiencias emocionales y cómo estas interacciones les permiten desarrollar interpretaciones que combinan razón y emoción, Bar-On (2006).

Continuando con la secuencia anterior, la fundamentación metodológica se basa en un enfoque cualitativo y un método hermenéutico, utilizando entrevistas para capturar las vivencias y percepciones de los gerentes en relación con sus emociones y su accionar en la gestión, Mayer y Salovey (1997) y finalmente, la fundamentación praxeológica se centra en cómo el constructo teórico orienta la acción del gerente, integrando principios que guían su actuación para lograr un equilibrio emocional y racional en su desempeño diario.

El constructo se articula en torno a nueve principios esenciales que reflejan la dinámica emocional en la gestión gerencial, que proporciona un marco interpretativo que permite entender cómo los gerentes en contextos organizacionales complejos utilizan sus emociones para influir en su entorno y en sus decisiones, Gardner (1983). Esta integración de las emociones en la gestión no solo busca maximizar la efectividad de la práctica gerencial, sino también crear un clima organizacional favorable que motive y retenga al talento, promoviendo el trabajo en equipo y las relaciones positivas entre los miembros de la organización, Bradberry y Greaves (2009).

Por consiguiente, el recorrido realizado muestra los principios que emergen de la realidad indagada, producto de las entrevistas de los testimoniantes, interpretada y

traída al escenario como fuente para la construcción, sustentado en experiencias. De lo anterior se desprenden nueve principios, que persiguen dilucidar el mundo sociocultural de los gerentes protagonistas en esta investigación, estos principios se enuncian a continuación:

- **Principio de emocionalidad gerencial:** Emociones inmersas en el *accionar del gerente* y que conllevan a reacciones actitudinales o conductuales.
- **Principio de equilibrio racionalidad - emocionalidad en el gerente:** Situaciones en las que se hace complicado elegir la forma más conveniente de actuar, por presentarse una confusión momentánea entre la razón y la *emoción*.
- **Principio de influencia emocional del gerente:** Trato que el gerente mantiene con las demás personas, constituyendo un aspecto decisivo en las relaciones con colaboradores, pares y superiores.
- **Principio de experiencia gerencial racional/ emocional:** Vivencias a lo largo de la *gestión*, que permiten desarrollar la habilidad gerencial de asociar los acontecimientos actuales a otros similares de su pasado.
- **Principio de exteriorización emocional:** Forma de expresar las *emociones*, que pone en evidencia las diferencias entre cada *gerente* en su *accionar*, lo que siente y lo que desea mostrar.
- **Principio de sentido de pertenencia:** Permanencia en una organización por tiempo prolongado sintiéndose parte de la organización y expresando satisfacción con su desempeño.
- **Principio de nexos emocional:** Instaurar relaciones permanentes que consoliden el vínculo gerente-colaborador-entidad, formando raíces *emocionales*.
- **Principio de contextualización de la respuesta:** Evaluación de situaciones por parte del gerente, relacionando experiencias, actitudes, *emociones*, sentimientos y conductas para emitir una respuesta acorde a la situación.

- **Principio de clima organizacional favorable:** Percepción de un ambiente organizacional agradable, restaurador, en el que los integrantes se sientan a gusto, deseen prolongar su permanencia en la entidad y aportar de manera activa con su labor en ella.

Con base a los enunciados, se procede al desarrollo de los principios, ampliando las interpretaciones en función de profundizar, para permitir un mayor entendimiento de lo que el mundo sociocultural de cada uno de ellos contiene, sobre la base de las matrices individuales y de la matriz la general.

### **Principio de emocionalidad gerencial**

Emociones inmersas en el accionar del gerente que conllevan a reacciones actitudinales o conductuales, es decir, ante la presencia de una situación dentro de la organización, sea esta cotidiana o contingente, se presenta la divergencia entre lo que sienten en este momento y como deben comportarse. Esta reacción se debe a que reconocer ciertas *emociones* es considerado por algunos *gerentes* como muestra de sensibilidad, debilidad y vulnerabilidad. Para validar la correspondencia entre los principios enunciados, los testimonios y referencias según autores, se procede a realizar un recorrido por las reflexiones y las entrevistas.

En concordancia con lo anterior, el Dr. Hamidian resalta cómo los gerentes enfrentan situaciones donde las emociones pueden aflorar, especialmente en momentos de crisis. Cuando menciona "*al ver esa hecatombe las actividades continuaron y no se paró la facultad*", refleja la capacidad de los líderes de mantener el curso de la organización a pesar de las emociones intensas. La clave está en gestionar esas emociones, sin permitir que dominen la respuesta profesional. Al respecto, Goleman (1995) señala que la inteligencia emocional es esencial para el control de las emociones, afirmando que los líderes que dominan sus emociones logran mejores resultados.

Por su parte, el Dr. Mora, hace un llamado a reconocer la importancia de manejar las emociones, al decir *"la parte emocional es muy dura"* y enfatizar que ser emocionalmente consciente es parte del éxito gerencial. Esta observación refuerza la teoría de que las emociones no deben ser suprimidas, sino entendidas y canalizadas hacia una respuesta más constructiva. Según Mayer y Salovey (1997), reconocer las emociones, tanto propias como ajenas, permite a los gerentes ajustar su comportamiento de manera que beneficie al equipo y a la organización.

Por otro lado, el Lcdo. Mendoza aporta una perspectiva crucial al recordar que las emociones no manejadas pueden ser destructivas, al expresar: *"tienes dos opciones o te apartas o te la dejas pegar"*. Esto sugiere que el manejo emocional es una elección consciente, y que no hacerlo puede llevar a consecuencias negativas para el líder y el equipo. Esto coincide con la observación de Boyatzis (2008), quien argumenta que la falta de manejo emocional puede erosionar la confianza y el respeto dentro de un equipo.

También, la Lcda. Garboza ofrece una visión sobre cómo las emociones pueden impactar el día a día del gerente, afirmando que *"a veces nos molestamos, nos ponemos bravos, pero eso pasa inmediatamente"*. Esta dinámica emocional rápida y fluida resalta que, aunque las emociones surgen naturalmente, el gerente debe tener la habilidad de resolverlas de manera efectiva y rápida para evitar que interfieran en el desempeño diario. Este punto es respaldado por George (2000), quien sostiene que los líderes que manejan bien sus emociones son más capaces de fomentar un entorno de trabajo colaborativo y productivo.

En general, todos los entrevistados coincidieron en que la emocionalidad está intrínsecamente ligada a sus funciones como gerentes, manifestando que las emociones influyen en sus decisiones y en la forma en que manejan situaciones cotidianas y contingentes. La coincidencia se dio en el reconocimiento de la dificultad para expresar ciertas emociones, ya que esto puede ser percibido como una debilidad, pero, al mismo tiempo, reconocieron la necesidad de gestionar esas emociones para mantener la estabilidad y efectividad en su accionar.

En síntesis, este principio muestra que las emociones están profundamente inmersas en el accionar gerencial, y la capacidad de reconocerlas y gestionarlas eficazmente es una habilidad crítica, por lo que, aquellos gerentes que dominan esta faceta emocional, pueden evitar que las situaciones difíciles afecten negativamente tanto su comportamiento como los resultados organizacionales.

### **Principio de equilibrio racionalidad - emocionalidad en el gerente**

Situaciones en las que se hace complicado elegir la forma más conveniente de actuar, por presentarse una confusión momentánea entre la razón y la *emoción*. Es en este punto donde reconocer la coexistencia armónica de ambas tendencias puede contribuir significativamente a interpretar y controlar su propia conducta, extrayendo de cada lado de la balanza la mejor parte, intentando no perder la estabilidad emocional ante las adversidades y contingencias que pueden acaecer durante la gestión del gerente.

En esencia establece que las decisiones gerenciales deben basarse en una mezcla armoniosa de razón y emoción. El Dr. Hamidian destaca este equilibrio al decir: "*eso es ser racional y ser coherente*", refiriéndose a cómo, en momentos críticos, la racionalidad debe prevalecer, pero no a costa de ignorar las emociones. Este testimonio apoya la idea de Lazarus (1991), quien subraya que el equilibrio entre razón y emoción permite que los gerentes mantengan la estabilidad ante la adversidad.

Con una postura similar, el Dr. Mora menciona su enfoque más reflexivo ante las decisiones emocionales: "*pienso mucho primero en las respuestas para hacerlas y manejarlas*", lo cual resalta la importancia de reflexionar antes de actuar impulsivamente. Esta pausa permite integrar lo emocional y lo racional, algo que Goleman (1995) destaca como crucial para una gestión emocionalmente inteligente, ya que tomar decisiones apresuradas bajo la influencia de emociones intensas puede tener repercusiones negativas.

También, el Lcdo. Mendoza enfatiza la importancia de manejar tanto las emociones como la racionalidad en la toma de decisiones: *"tienes que ser muy racional indiscutiblemente, pero tienes que saberte manejar emocionalmente, eso es fundamental"*. Aquí, el Lcdo. Mendoza señala que una parte significativa del éxito gerencial radica en no inclinarse completamente hacia la racionalidad, sino también en equilibrarla con una gestión emocional efectiva. Según Mayer y Salovey (1997), este equilibrio ayuda a los líderes a tomar decisiones más acertadas, que consideren tanto los factores humanos como los técnicos.

Por otro lado, Lcda. Garboza aporta una perspectiva más sincera sobre este equilibrio: *"a veces la racionalidad no es la adecuada"*, lo que sugiere que, en ocasiones, las emociones pueden dominar la racionalidad, especialmente en situaciones cargadas emocionalmente. Esto refleja la observación de Zaccaro (2007), quien afirma que los líderes que no pueden equilibrar la razón y la emoción a menudo se enfrentan a dificultades en la gestión del equipo y en la toma de decisiones.

Es importante destacar, que los testimoniantes expresaron dificultades para encontrar un equilibrio entre la razón y la emoción en situaciones de alta presión o estrés. Sin embargo, coincidieron en que este equilibrio es crucial para la toma de decisiones efectiva y para la gestión de las relaciones con su equipo. Reconocieron que la capacidad de integrar ambas dimensiones, racional y emocional, les permite actuar de manera más coherente y estratégica.

Finalmente, este principio refleja la complejidad de mantener un equilibrio constante entre la razón y la emoción, algo que los gerentes deben dominar para evitar que sus emociones afecten negativamente sus decisiones, pero también para no perder la humanidad que las emociones aportan al liderazgo. En última instancia, el éxito gerencial radica en esta habilidad para navegar entre lo racional y lo emocional, creando un estilo de liderazgo que fomente tanto el pensamiento crítico como la empatía genuina.

### **Principio de influencia emocional del gerente**

Trato que el gerente mantiene con las demás personas, constituyendo un aspecto decisivo en el nivel de influjo en sus colaboradores, pares y superiores. Este principio incide en el nivel de confianza, la cercanía, la identificación y la imagen que las personas construyen de los demás, pudiendo generar afinidad o rechazo temporal o permanente, con repercusiones en las relaciones afectivas dentro de la organización y en consecuencia, con la gestión y los resultados obtenidos.

En palabras breves, este principio trata sobre el impacto que las emociones del gerente tienen en sus colaboradores y en el ambiente de trabajo. Para brindar una mejor explicación, se realiza una breve narrativa de los testimonios, comenzando por el Dr. Mora, quien resalta la importancia de conocer a las personas con las que trabaja para manejar tanto sus emociones como las del equipo, afirmando que *"cuando se triunfa en algo, el triunfo no es mío, es del equipo"*. Esta visión refuerza la idea de que los líderes emocionalmente conscientes no solo manejan sus propias emociones, sino que también influyen positivamente en las de su equipo, lo que coincide con las conclusiones de George (2000) sobre el liderazgo emocionalmente inteligente.

Asimismo, el Lcdo. Mendoza añade que *"si te dejas pegar la flecha, entonces te va a afectar y tienes que saber cómo manejarte para que no te frene y además para que no afecte a los que están alrededor tuyo"*. Este testimonio refleja cómo la incapacidad de manejar las emociones puede afectar no solo al gerente, sino a todo el equipo, lo cual es un argumento respaldado por Boyatzis (2008), quien afirma que la influencia emocional del líder es decisiva para el clima organizacional y el rendimiento del equipo.

El Dr. Hamidian, por su parte, ofrece una perspectiva de firmeza emocional cuando dice que *"hay que decirles cuáles cosas tienen deberes y derechos, cuáles otras pueden proceder y las que no"*, sugiriendo que el gerente debe ser claro y directo, manteniendo un control emocional que permita que su influencia sea positiva y no perjudicial. Este tipo de liderazgo emocional está alineado con el concepto de que la influencia del gerente define la cultura emocional de la organización, Goleman (2000).

La postura de la Lcda. Garboza, reconoce que, en ocasiones, las emociones pueden surgir en interacciones con su equipo, pero enfatiza que son "*discusiones sanas*" que rápidamente se subsanan. Este punto ilustra cómo la influencia emocional del gerente puede generar un ambiente de confianza y seguridad, lo que favorece la cohesión del equipo. Esto es consistente con la teoría de Zaccaro (2007), quien sostiene que los líderes que gestionan bien las emociones fortalecen el compromiso y la confianza de sus equipos.

En resumen, los cuatro gerentes destacaron la importancia de su influencia emocional en sus colaboradores y en el clima organizacional. Se encontró coincidencia en sus testimonios sobre la necesidad de construir relaciones de confianza y cercanía, lo cual impacta directamente en la motivación y desempeño de su equipo. Este principio emergió, ya que todos los actores enfatizaron que el manejo adecuado de las emociones y su influencia en el entorno es determinante para el logro de objetivos organizacionales.

Este principio demuestra que la capacidad del gerente para influir emocionalmente en su equipo es fundamental para mantener relaciones de trabajo saludables y productivas, impactando directamente en el desempeño y la motivación de los colaboradores, factores indispensables si se quiere cumplir con la intención de mantener una organización productiva y sostenible.

### **Principio de experiencia gerencial racional/ emocional**

Vivencias a lo largo de la gestión, que permiten desarrollar la habilidad gerencial de asociar los acontecimientos actuales a otros similares de su pasado. Las acciones en el presente pueden estar asociadas a experiencias previas, con modificaciones o no, y pueden depender en cierta forma de los resultados obtenidos anteriormente, de esto se desprende que pensar, sentir y hacer como ciclo requiere un reconocimiento emocional y de un proceso de pensamiento reflexivo como pausa previa para ejecutar la acción.

Básicamente, esto se refiere a cómo las vivencias pasadas influyen en la toma de decisiones actuales del gerente. El testificante Dr. Mora, menciona que reflexiona profundamente sobre las respuestas y acciones antes de ejecutarlas, lo que muestra una integración de experiencias previas para mejorar el manejo de situaciones actuales. Esta capacidad de aprender de la experiencia está respaldada por Mayer y Salovey (1997), quienes afirman que los líderes emocionalmente inteligentes desarrollan la habilidad de asociar experiencias pasadas con decisiones presentes para mejorar sus resultados.

En este contexto, el Dr. Hamidian alude a este principio cuando dice que, en momentos de crisis, como la "hecatombe" que menciona, se mantuvo el curso de las actividades porque ya había desarrollado la capacidad de manejar situaciones adversas sin que las emociones interfirieran. Este tipo de enfoque sugiere un proceso de aprendizaje continuo, donde las experiencias pasadas guían la respuesta emocional y racional del gerente en situaciones similares.

Complementando esta idea, el Lcdo. Mendoza ofrece una metáfora poderosa al describir cómo las emociones pueden ser como flechas que uno debe decidir si esquivar o dejar que lo afecten. Esto refleja la importancia de la experiencia previa para saber cuándo es necesario intervenir emocionalmente y cuándo es mejor mantenerse al margen. Según Boyatzis (2008), este tipo de discernimiento emocional se desarrolla a través de la experiencia, permitiendo a los líderes ser más eficaces en la gestión de sus equipos.

También, la Lcda. Garboza resalta la importancia de la experiencia emocional en la gestión, reconociendo que, aunque a veces las emociones pueden surgir de manera intensa, *"eso pasa inmediatamente"*, lo que sugiere una habilidad adquirida para resolver conflictos emocionales de manera rápida y eficaz, algo que Mayer y Salovey (1997) vinculan con el liderazgo emocionalmente inteligente.

Los cuatro testimonios, resaltaron cómo las experiencias pasadas de cada gerente influyen en su accionar presente. Todos coincidieron en que las emociones asociadas a situaciones anteriores condicionan sus respuestas actuales, y que, a través de un

proceso reflexivo, logran aprender y ajustar sus conductas para mejorar su gestión. Esto demuestra que la experiencia racional/emocional es un recurso clave para desarrollar habilidades gerenciales.

En resumen, este principio destaca que las experiencias emocionales pasadas son esenciales para que los gerentes desarrollen una mayor capacidad de respuesta emocional y racional ante situaciones nuevas, mejorando tanto su toma de decisiones como su gestión del equipo. Es crucial entender que esta habilidad no solo se basa en la acumulación de experiencias, sino también en la reflexión crítica sobre ellas. Los gerentes deben ser capaces de analizar cómo sus emociones y decisiones anteriores impactaron los resultados, lo cual les permitirá ajustar su enfoque en el futuro. Además, un gerente que aprende a equilibrar sus respuestas emocionales con un análisis racional puede fomentar un ambiente laboral más saludable y productivo, donde los miembros del equipo se sientan valorados y comprendidos.

### **Principio de exteriorización emocional**

Forma de expresar las *emociones*, que pone en evidencia las diferencias entre cada *gerente* en su *accionar*, lo que siente y lo que desea mostrar. Este precepto guarda cercanía con lo contenido en los discursos de los testimoniantes, notándose una variación en la manera en la que manifiestan sus *emociones*, siendo más explícita en uno que en otro, de lo que se interpreta que reprimen sus expresiones, probablemente para mantener la distancia, establecer límites, no mostrar debilidad, aparentar rigidez, o razones personales no especificadas.

Este principio se basa en cómo los gerentes expresan sus emociones y cómo estas se perciben en el entorno organizacional. Dando una mirada a la entrevista de la Lcda. Garboza, esta menciona que a veces las emociones pueden aflorar, pero se controlan rápidamente: " *a veces no se controla uno y a veces la racionalidad no es la adecuada*". Esto muestra una exteriorización temporal que, si no se maneja adecuadamente, puede impactar las relaciones dentro del equipo. Según Boyatzis

(2008), la habilidad de exteriorizar emociones de manera controlada es crucial para evitar que estas afecten negativamente el clima organizacional.

En cambio, el Dr. Hamidian, parece más reservado respecto a la expresión de emociones, enfocándose más en la racionalidad y coherencia, lo que podría sugerir que opta por una exteriorización limitada de sus emociones para no afectar el trabajo de los demás: *"hay que decir las cosas claras, ser coherentes"*. Este control de la exteriorización está alineado con lo que Goleman (2000) denomina como "autocontrol emocional", una habilidad que permite a los líderes mantener la calma en situaciones difíciles y evitar que las emociones negativas se propaguen entre los colaboradores.

Mientras tanto, el Dr. Mora adopta una postura similar al enfatizar que prefiere madurar sus respuestas antes de expresarlas, indicando que la exteriorización emocional en su caso es más controlada y reflexiva. Esto es coherente con las observaciones de George (2000), quien sugiere que los líderes que son conscientes de cómo exteriorizan sus emociones son más capaces de generar un entorno de confianza y respeto.

Por su parte, el Lcdo. Mendoza reconoce la importancia de controlar cómo las emociones se expresan frente al equipo, mencionando que *"tienes que saber cómo manejarte para que eso no te paralice, para que no te frene y además para que no afecte a los que están alrededor tuyo, porque eso va a afectar todo el grupo de trabajo"*. Esto resalta el impacto que tiene la exteriorización emocional en el equipo y refuerza la necesidad de un control adecuado para evitar consecuencias negativas. Lazarus (1991) respalda esta perspectiva, afirmando que la exteriorización emocional mal gestionada puede crear tensiones dentro del equipo y afectar el rendimiento.

A pesar que, hubo variaciones en el grado de exteriorización entre los entrevistados, todos reconocieron que las emociones, aunque reprimidas en algunos casos, forman parte de su accionar diario y que, en ocasiones, es necesario gestionar su expresión para mantener el control y la imagen profesional. La saturación se dio en

la aceptación de que esta exteriorización debe ser regulada según el contexto y las exigencias organizacionales.

En síntesis, este principio pone de relieve la importancia de cómo los gerentes expresan sus emociones y cómo la manera en que lo hacen influye directamente en el ambiente de trabajo y en la relación con sus colaboradores. Los líderes efectivos saben cuándo y cómo exteriorizar sus emociones de manera que beneficie, en lugar de perjudicar, a la organización.

### **Principio de sentido de pertenencia**

Permanencia en una organización por tiempo prolongado sintiéndose parte de la organización y expresando satisfacción con su desempeño. Sentirse parte de la entidad demuestra que el gerente ha desarrollado un fuerte lazo afectivo con la organización y con sus integrantes, alimentando su pasión por lo que hace con miras a dejar huellas en la historia de la entidad y un legado para la sociedad.

Este principio, subraya la importancia de que los gerentes se sientan emocionalmente vinculados a la organización, lo que fortalece su compromiso y su deseo de contribuir al éxito de la entidad. En sus respuestas, el Lcdo. Mendoza aborda esta noción al expresar que, en su rol gerencial, *" lo mío es esa calidad de relación, mucho respeto, pero a la vez un nivel de confianza importante, un ganar ganar, un trabajo de equipo "*, destacando la interdependencia entre el gerente y los colaboradores. Esta afirmación está alineada con lo que Schein (2010) define como cultura organizacional, en la que los gerentes que se identifican con los valores de la organización pueden influir positivamente en la cohesión y el desempeño del equipo.

Por su lado, la Lcda. Garboza en sus palabras reconoce este principio, al reflejar su compromiso con la organización, al decir que *" con ellos hay mucha camaradería, nos tenemos mucha, pero mucha confianza "*, sugiriendo que la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia van de la mano. Esta conexión emocional es clave para la retención del talento y para generar un clima de estabilidad y confianza. Según

Goleman (2000), cuando un gerente demuestra un fuerte sentido de pertenencia, esto se traduce en una mayor lealtad por parte de los empleados, lo que a su vez mejora el rendimiento y el compromiso organizacional.

Asimismo, el Dr. Hamidian, al señalar que la facultad continuó funcionando a pesar de las dificultades, también refleja un profundo sentido de pertenencia, un compromiso inquebrantable con la organización. Este tipo de lealtad y dedicación, como menciona Kotter (1996), es vital para que las organizaciones superen tiempos de crisis, ya que los líderes que están emocionalmente vinculados a la entidad motivan a sus equipos a seguir adelante, incluso en momentos difíciles.

De igual manera, el Dr. Mora refuerza esta idea al decir: "*eso me ha favorecido mucho en tener la posición que tengo, me siento muy cómodo bien agradecido con la universidad*". Esto está alineado con las ideas de Maslow (1943) sobre la necesidad de pertenencia, que forma parte de su jerarquía de necesidades. Según Maslow, las personas buscan sentirse parte de un grupo o comunidad, y cuando esta necesidad es satisfecha, como lo expresa el gerente en su agradecimiento hacia la universidad, se genera satisfacción y motivación en el trabajo.

Se considera fundamental, que los testimonios de los entrevistados coincidieron en la importancia de desarrollar un vínculo afectivo profundo con la organización. Todos destacaron que sentir que son parte integral de la entidad incrementa su compromiso y pasión por el trabajo. Este sentido de pertenencia se traduce en un mayor esfuerzo para dejar un legado positivo en la organización y en la sociedad. La validación de este principio se logró, cuando cada gerente expresó satisfacción al verse como un elemento clave en la historia y el desarrollo de la entidad. Esto refleja la necesidad de un arraigo emocional para la estabilidad gerencial y la continuidad organizacional.

En resumen, este principio demuestra que un fuerte sentido de pertenencia es esencial para que los gerentes puedan liderar de manera efectiva. Su compromiso emocional con la organización no solo fortalece su liderazgo, sino que también influye directamente en el compromiso de los colaboradores, lo que a largo plazo genera un impacto positivo en la entidad. Además, es fundamental reconocer que este

sentido de pertenencia no solo beneficia a los gerentes; también crea un ambiente propicio para el desarrollo profesional del equipo. Cuando los colaboradores sienten que pertenecen a una organización que valora sus contribuciones y fomenta relaciones interpersonales sólidas, están más dispuestos a colaborar y aportar ideas innovadoras.

### **Principio de nexo emocional**

Instaurar relaciones permanentes que consoliden del vínculo gerente-colaborador-entidad, formando raíces *emocionales*. La construcción de unión se instituye al mantener cubiertas las necesidades de los colaboradores, aprender a conocerlos, confiar en ellos, apoyarlos, respetarlos, cultivar su compromiso con la entidad y estimular su espíritu colaborativo, estableciendo una conexión senso-afectiva con sus compañeros y con la organización.

Este principio, hace referencia a la importancia de establecer relaciones sólidas y duraderas entre el gerente, los colaboradores y la organización, basadas en la confianza y el respeto mutuo. Un ejemplo de esto lo encontramos en lo expresado por el Dr. Mora al mencionar: *" cuando se triunfa en algo, el triunfo no es mío, es del equipo todos son copartícipe porque cada quien puso su granito de arena por muy pequeñito que sea "*, lo que refleja un enfoque en la creación de lazos emocionales profundos con su equipo. Este tipo de conexión, como argumenta Yukl (2006), es fundamental para que los gerentes puedan mantener la moral alta y fomentar la lealtad entre los miembros del equipo.

Por su parte, la Lcda. Garboza resalta la relevancia del nexo emocional cuando menciona que *" el personal de aquí, tiene muchos años trabajando con nosotros y ninguno se quiere ir, es un personal que, que se siente como de la familia "*. Esto ilustra cómo los lazos emocionales fuertes pueden generar un ambiente laboral positivo, lo que está en línea con la teoría de Goleman (2000), que sugiere que los líderes que cultivan relaciones emocionales cercanas con sus equipos fomentan un mayor compromiso y satisfacción laboral.

Desde su perspectiva, el Lcdo. Mendoza expresa una preocupación similar cuando habla de la necesidad de manejar las emociones con cuidado para no afectar negativamente a los colaboradores, afirmando que *"tienes que saberte manejar emocionalmente, eso es fundamental, no solamente como persona, manejar tu sentimiento y saber qué es lo que te genera que tú te paraliza y que es lo que te activa, sino también como el grupo"*. Este comentario subraya el impacto emocional que el gerente tiene sobre su equipo y la importancia de construir relaciones basadas en el apoyo y la empatía, lo que según Boyatzis (2008), es crucial para mantener la motivación del equipo y alcanzar los objetivos organizacionales.

Por su lado, el Dr. Hamidian añade una perspectiva sobre la importancia de conocer a los colaboradores, sugiriendo que un gerente debe estar atento a las necesidades emocionales de su equipo para poder apoyarlos de manera efectiva. Este enfoque está respaldado por Mayer y Salovey (1997), quienes argumentan que los gerentes que entienden y responden a las emociones de sus colaboradores crean un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo.

Toma fuerza este principio, cuando los gerentes evidenciaron la importancia de instaurar y fortalecer vínculos emocionales con colaboradores y compañeros. Los gerentes señalaron que, al conocer y apoyar a sus colaboradores, logran construir relaciones sólidas y de confianza. Coincidieron en que el nexo emocional fomenta el compromiso y la colaboración, creando un ambiente de trabajo cohesionado y armonioso. Este principio se saturó al observar que todos los gerentes consideraron crucial cultivar estas relaciones para garantizar la efectividad organizacional y fortalecer la conexión entre individuo y entidad.

En síntesis, el nexo emocional es un pilar esencial del liderazgo efectivo. Los gerentes que invierten en construir relaciones basadas en la confianza y el respeto emocional son capaces de generar equipos más cohesionados y productivos, lo que a su vez fortalece la cultura organizacional y los resultados a largo plazo. Además, este tipo de liderazgo no solo beneficia al equipo inmediato, sino que también puede tener efectos positivos en toda la organización, cuando los empleados sienten un fuerte

nexo emocional con sus líderes y compañeros, es más probable que se comprometan con los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Principio de contextualización de la respuesta**

Evaluación de situaciones por parte del gerente, relacionando experiencias, actitudes, *emociones*, sentimientos y conductas para emitir una respuesta acorde a la situación, es decir, tiene que ver con la correspondencia entre la situación, hábitos, desempeño, el momento y la respuesta que emita el gerente, esperando que esta sea la más conveniente y adecuada al contexto. En otras palabras, hace referencia a la capacidad del gerente para ajustar sus reacciones emocionales y conductuales según el contexto y las circunstancias específicas.

En ese mismo orden de ideas, el Dr. Mora resalta la importancia de evaluar cuidadosamente antes de responder, mencionando: *"pienso mucho primero en las respuestas"*, lo que indica un enfoque reflexivo para emitir una respuesta que sea adecuada al momento y la situación. Según Goleman (1995), los líderes que son capaces de contextualizar sus respuestas y ajustarlas según las circunstancias demuestran una mayor inteligencia emocional, ya que logran adaptar su comportamiento a las demandas del entorno.

En igual forma, Lcda. Garboza menciona que *"la forma de expresarse a lo mejor en el momento no es la adecuada"*, sugiriendo que los gerentes deben ser flexibles en su enfoque dependiendo de la situación. Esto concuerda con la idea de Kotter (1996), quien argumenta que el liderazgo efectivo requiere la capacidad de ajustar el estilo de respuesta para adaptarse a las circunstancias cambiantes.

En opinión del Lcdo. Mendoza, resalta la importancia de manejar las emociones de manera adecuada para no afectar el desempeño del equipo, señalando que *"manejar tu sentimiento y saber qué es lo que te genera que tú te paralices y que es lo que te activa, sino también como el grupo, puedas manejarte tal manera de evitar al máximo eso para no afectar tu objetivo, para no afectar tu rendimiento"*. Esto refleja una comprensión de que cada situación puede requerir una respuesta diferente,

y que el gerente debe ser capaz de regular sus emociones y respuestas en consecuencia, algo que Mayer y Salovey (1997) subrayan como un componente clave de la inteligencia emocional en el liderazgo.

Adicionalmente, el Dr. Hamidian, añade que ser coherente y claro en las respuestas es fundamental para gestionar situaciones difíciles, sugiriendo que el gerente debe ser capaz de emitir respuestas que sean alineadas con las expectativas del equipo y el contexto organizacional. Este enfoque está en línea con la teoría de Yukl (2010), quien sostiene que los líderes que ajustan sus respuestas al contexto específico son más capaces de generar confianza y mantener el equilibrio dentro del equipo.

Es de suma importancia, señalar que los entrevistados demostraron unanimidad en su enfoque de evaluar situaciones tomando en cuenta sus experiencias previas, emociones y el contexto específico antes de emitir una respuesta. Este principio se saturó al constatar que, para todos ellos, la interpretación y adaptación de su conducta es clave para lograr una respuesta adecuada y alineada con las necesidades organizacionales y contextuales.

En resumen, este principio resalta la importancia de que los gerentes sean conscientes del contexto en el que operan y adapten sus respuestas de manera acorde. Al hacerlo, son capaces de manejar tanto las emociones propias como las de sus colaboradores de manera más efectiva, generando una respuesta más constructiva y adaptativa que impulsa el éxito organizacional. Además, esta habilidad no solo mejora la dinámica del equipo, sino que también facilita un ambiente donde los colaboradores se sienten escuchados y valorados.

### **Principio de clima organizacional favorable**

Percepción de un ambiente organizacional agradable, restaurador, en el que los integrantes se sientan a gusto, deseen prolongar su permanencia en la entidad y aportar de manera activa con su labor en ella. Este ambiente favorable promueve la integración y la motivación del personal a ejecutar sus actividades, y al mismo tiempo

contribuye a comprender y valorar la importancia del trabajo en equipo y de las relaciones laborales, personales y *emocionales* en el ambiente de trabajo, teniendo como refuerzo el apoyo permanente de los gerentes y el respaldo de la organización, esencialmente, aborda la creación de un entorno donde los empleados se sientan cómodos, motivados y dispuestos a colaborar activamente.

Con relación a lo anterior, la Lcda. Garboza destaca este principio al enfatizar que "*el personal de aquí, tiene muchos años trabajando con nosotros y ninguno se quiere ir, es un personal que, que se siente como de la familia*", lo que resalta cómo un clima organizacional positivo es esencial para el éxito. Esta observación se alinea con la teoría de Schein (2010), quien sostiene que un ambiente laboral favorable fomenta el compromiso y la creatividad entre los empleados.

De la misma forma, el Dr. Mora hace referencia a la importancia del clima organizacional cuando menciona la necesidad de manejar las emociones y mantener un ambiente armonioso en el equipo "*esto funciona con mucha armonía grupal, yo no soy solo, yo estoy acompañado, yo tengo gente para que me ayude y trabajamos y trabajamos, y podemos salir adelante*". Según Goleman (2000), los líderes que promueven un ambiente positivo contribuyen a mejorar el rendimiento del equipo, ya que un entorno de trabajo favorable estimula la motivación y reduce los niveles de estrés.

Por su parte, el Lcdo. Mendoza refuerza esta idea al señalar que "*yo trato de ir un poquito más allá de lo que es el trabajo como tal, sino de ver también un poco sus situaciones y condiciones personales y ver cómo colaboro*", lo que implica que el comportamiento emocional del gerente tiene un impacto directo en el clima laboral. Un clima negativo puede afectar el rendimiento y el bienestar de los empleados, mientras que un ambiente positivo impulsa la productividad y el trabajo en equipo, como afirma Zaccaro (2007).

Finalmente, el Dr. Hamidian alude a la importancia del clima organizacional cuando menciona cómo la continuidad de las actividades a pesar de las crisis emocionales demuestra un fuerte compromiso del equipo. Esto resalta la resiliencia

de los colaboradores cuando el gerente es capaz de mantener un ambiente favorable, algo que Mayer y Salovey (1997) subrayan como esencial para el bienestar y el rendimiento del equipo.

Los gerentes entrevistados coincidieron en que un entorno de trabajo positivo y restaurador es fundamental para el bienestar y la motivación de los empleados. Manifestaron que, cuando el ambiente organizacional es acogedor y promueve la colaboración, los colaboradores se sienten más comprometidos y dispuestos a contribuir activamente a los objetivos de la entidad. Además, destacaron que un clima favorable no solo impacta en la satisfacción laboral, sino que también fomenta el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales sanas. La saturación de esta categoría se alcanzó cuando todos los gerentes mencionaron que, para mantener un ambiente así, es vital el apoyo constante de la gerencia y la creación de políticas que refuercen la integración y el respeto mutuo entre los miembros de la organización. Esto asegura que el clima organizacional impulse el rendimiento y la retención de talento

En síntesis, este principio destaca que un clima organizacional favorable no solo mejora el bienestar de los colaboradores, sino que también potencia la productividad y el rendimiento de la organización. Los gerentes que invierten en crear un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por la confianza y el respeto mutuo, son capaces de generar equipos más motivados y exitosos a largo plazo. Además, es importante reconocer que un clima organizacional saludable no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también fortalece la cohesión grupal.

Los nueve principios emergieron de los discursos de los testimoniantes, con base a su propia experiencia, enriqueciendo el vasto mundo de la gerencia, aportando valor significativo. Estos principios sintetizan la labor investigativa, y afianzan la vinculación innegable entre racionalidad y emocionalidad, destacando que por mucho que un gerente muestre su lado lógico-racional, internamente se ejecutan procesos emocionales que influyen significativamente en su accionar, tornándolo mixto, es decir, parte razón parte emoción.

Además, la investigación revela que este equilibrio no solo afecta las decisiones estratégicas, sino también la manera en que los gerentes establecen y mantienen relaciones con sus colaboradores, pares y superiores. Los testimonios demuestran que, en la práctica gerencial, las emociones no son elementos aislados, sino componentes activos que interactúan con la lógica para moldear el liderazgo y el desempeño organizacional.

La figura 2.- Principios del accionar del gerente desde la gestión emocional representa una estructura integral donde cada principio refleja un aspecto clave de la gestión emocional en el rol gerencial en la actualidad. Estos principios destacan cómo la emocionalidad y la racionalidad deben coexistir en la práctica gerencial para lograr un liderazgo efectivo y humanizado.

Figura 2.- Principios del accionar del gerente desde la gestión emocional.



Fuente: Elaboración propia

La figura enfatiza, el "Accionar Gerencial" en el centro, como sustento de los nueve principios, que interactúan para construir una práctica gerencial equilibrada y humanista. Los principios de *emocionalidad gerencial* y *equilibrio racionalidad-emocionalidad en el gerente*, recalcan la necesidad de que el gerente reconozca y

gestione sus emociones en conjunto con la razón, adaptando su comportamiento a las demandas emocionales y racionales de cada situación.

Asimismo, los principios *experiencia gerencial racional/emocional*, *contextualización de la respuesta* y *exteriorización emocional*, guían al gerente hacia la evaluación, selección y regulación de sus respuestas emocionales y conductuales. Además, destacan el *nexo emocional* y el *sentido de pertenencia*, promoviendo un ambiente colaborativo y cohesivo. En conjunto, estos principios buscan crear un *clima organizacional favorable*, donde la gestión emocional fortalece la efectividad y el bienestar de toda la organización.

## **MOMENTO VI**

### **REFLEXIONES FINALES**

Luego de haber realizado este recorrido investigativo, se puede considerar que, en el desafiante entorno organizacional venezolano, la gestión emocional se erige como una habilidad indispensable para el liderazgo efectivo. En este contexto, los gerentes venezolanos enfrentan múltiples retos, teniendo como consecuencia la necesidad de adaptarse a cambios constantes. En este escenario, la capacidad de reconocer, entender y manejar las propias emociones, así como las de los demás, resulta crucial para crear ambientes de trabajo saludables, motivadores y productivos. La gestión emocional no solo influye en las relaciones interpersonales, sino que también impacta en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el logro de los objetivos organizacionales.

La gestión emocional en el accionar del gerente, es indispensable dentro del repertorio de habilidades que debe poseer, puesto a que influye directamente en las reacciones actitudinales y conductuales, y es de suma importancia para mantener un ambiente de trabajo equilibrado y productivo, en donde superiores, pares y colaboradores se sientan cómodos y promuevan un ambiente armónico y agradable.

Los gerentes deben enfrentar situaciones donde la razón y la emoción se entrelazan, esto puede hacer complicado elegir la forma más conveniente de actuar,

reconocer la existencia de una relación pontálida entre la racionalidad que permite analizar datos y evaluar opciones, y la emocionalidad que conecta con sensaciones, sentimientos intuiciones y valores, puede mantener el equilibrio esencial para sortear la incertidumbre y tomar decisiones que beneficien tanto a la organización como a sus colaboradores.

La capacidad del gerente para influir emocionalmente en sus colaboradores, es un factor decisivo en la creación de relaciones laborales saludables, que promueva un entorno que favorezca el desempeño y el bienestar del equipo. Esto obedece a que las relaciones interpersonales son fundamentales y la habilidad de incidir emocionalmente de forma positiva puede marcar la diferencia entre un equipo motivado y uno desmotivado.

La experiencia gerencial, tanto racional como emocional, permite a los líderes asociar acontecimientos actuales con situaciones similares del pasado, facilitando una gestión más efectiva, esto constituye una especie de base de datos de vivencias pasadas que puede contribuir a la adaptación y el aprendizaje continuo en la gestión, esencial para la resiliencia organizacional y el éxito a largo plazo.

La forma en que los gerentes manifiestan sus emociones, puede tener un impacto significativo en la dinámica del equipo y en la cultura organizacional, de aquí se desprende, la importancia del autocontrol en la expresión emocional, permitiendo a los líderes manejar sus emociones de manera constructiva. En el contexto venezolano, la expresión adecuada de emociones, puede promover una cultura organizacional positiva, fomentando la cohesión y el compromiso del equipo.

El sentido de pertenencia en los gerentes es fundamental para consolidar su compromiso y desempeño en la organización; fomentar ese sentimiento de ser parte integral de la organización, así como la satisfacción con su trabajo, promueve el incremento de su motivación y rendimiento, este sentido de pertenencia también se extiende a sus colaboradores, fomentando la lealtad y el compromiso hacia la organización.

Establecer vínculos emocionales fuertes entre el gerente, los colaboradores y la entidad, es esencial para la consolidación de relaciones laborales sólidas, ya que, este vínculo emocional, se traduce en una mayor cohesión del equipo y en una mayor motivación para alcanzar los objetivos organizacionales, a su vez, esto consolida el liderazgo, y, en consecuencia, facilita la creación de un entorno de trabajo armonioso y productivo.

La capacidad de los gerentes para contextualizar sus respuestas basándose en una evaluación integral de situaciones, es crucial para una gestión efectiva, aquí la habilidad de evaluar y responder adecuadamente a las emociones y circunstancias, facilita la toma de decisiones más informadas y empáticas.

Por último, pero no menos importante, el clima organizacional es un reflejo de las interacciones emocionales dentro de la empresa. Los gerentes que gestionan eficazmente sus emociones y las de su equipo, pueden crear un entorno laboral favorable que promueva la satisfacción laboral, el compromiso, la colaboración y la innovación.

## REFERENCIAS

- Amabile, T. (1998). **How to kill creativity**. Harvard Business Review, 76(5), 77-87.
- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J. y Staw, B. (2004). **Affect and Creativity at Work**. Administrative Science Quarterly. 50(3), 22367-403. Disponible en: <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367> Consulta: julio 23 de 2024
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Argyris, C. (1990). **Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning**. Allyn & Bacon.
- Argyris, C. (1991). **Teaching smart people how to learn**. Harvard Business Review.
- Ashkanasy, N. y Daus, C. (2002). **Emotion in the workplace: The new challenge for managers**. Academy of Management Executive, 16(1), 76-86.
- Bandura, A. (1997). **Self-efficacy: The exercise of control**. W.H. Freeman.
- Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 17(1), 99.
- Bar-On, R. (2006). **The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)**. Psicothema, 18(Suppl.), 13-25.
- Barsade, S. y O'Neill, O. (2016). **Manage your emotional culture**. Harvard Business Review, 94(1), 58-66.
- Bass, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. Free Press.
- Bass, B. (1990). **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications** (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (2004). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Sage Publications. Binghamton, USA.
- Becker, G. (1964). **Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education**. National Bureau of Economic Research.

Belzunce, M. (2011). **Operativizar las competencias emocionales desde un nuevo concepto de Liderazgo. Propuesta de un nuevo modelo conceptual.** Tesis Doctoral. Universidad Europea de Madrid. España

Bennis, W. (2009). **On Becoming a Leader.** Basic Books.

Blázquez, C. (2023). **Estudio del rol de la gestión del conocimiento, la inteligencia emocional y las competencias emprendedoras en el impulso innovador de las empresas.** Tesis Doctoral Universidad de Málaga, España. Disponible en: <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/28324> Consultado: 13 octubre 2024

Bolman, L. y Deal, T. (2017). **Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership** (6th ed.). Jossey-Bass.

Borjas, L. y Monasterio, D. (2012). **La gerencia venezolana. Una perspectiva desde la complejidad.** Cuadernos de Administración • Universidad del Valle • Volumen 28 • N° 48 • julio - diciembre de 2012. (pp. 53-63) Cali, Colombia. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n48/v28n48a05.pdf>. Consulta enero 2 de 2023.

Boyatzis, R. (2008). **Competencies in the 21st century.** Journal of Management Development, 27(1), 5-12.

Boyatzis, R., y McKee, A. (2005). **Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion.** Harvard Business Review Press.

Bradberry, T. y Greaves, J. (2009). **Emotional intelligence 2.0.** TalentSmart.

Briceño, B. (2019). **Inteligencia emocional en la optimización de la gestión gerencial.** GERENTIA año 2019 volumen 2. 99-121. Disponible en: <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/195/179> Consulta mayo 17 de 2023

Brown, M., Treviño, L. y Harrison, D. (2005). **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134.

Burns, J. (1978). **Leadership.** Harper & Row.

Burns, T. y Stalker, G. (1961). **The management of innovation.** Tavistock Publications

Carlino, P. (2021). **Escribir la tesis: un desafío académico**. Ediciones del Serbal. Barcelona, España.

Caruso, D. y Salovey, P. (2004). **The Emotionally Intelligence Manager**. Jossey Bass. San Francisco, Estados Unidos.

Cherniss, C. (2001). **Emotional intelligence: What it is and why it matters**. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 3-12). Jossey-Bass.

Christensen, C. (1997). **The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail**. Harvard Business Review Press.

Clark, B. (1983). **The higher education system: Academic organization in cross-national perspective**. University of California Press.

Coronel (2023). **Estudio de la Inteligencia Emocional a lo Largo de la Etapa Formativa y Laboral**. Universidad de Lleida, España. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/690475> Consultado: 14 octubre 2024

Côté, S., y Miners, C. (2006). **Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance**. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 58-89.

Covey, S. (2004). **The 7 habits of highly effective people**. Free Press

Creswell, J. (2013). **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. Sage Publications.

Cropanzano, R., y Mitchell, M. (2005). **Social exchange theory: An interdisciplinary review**. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Damasio, A. (1999). **The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness**. Harcourt Brace.

Damasio, A. (2010). **El error de descartes**. Drakontos. Barcelona, España.

De Dreu, C. y Gelfand, M. (2008). **The psychology of conflict and conflict management in organizations**. Lawrence Erlbaum Associates.

- De Dreu, C. y Van Vianen, A. (2001). **Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams**. Journal of Organizational Behavior, 22(3), 309-328.
- Deci, E. y Ryan, R. (1985). **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. Plenum.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2018) **Handbook of Qualitative Research** (pp. 105-117). Sage Publications
- Deutsch, M. (1973). **The resolution of conflict: Constructive and destructive processes**. Yale University Press.
- Diccionario de la Real Academia Española (RAE). Disponible en: <https://dle.rae.es/?w=inteligencia&m=form>. Consulta mayo 2 de 2022
- Donawa, (2018). **Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones**. NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplacadas, vol. I, núm. 8, pp. 144-163, 2018 Universidad Nacional de Colombia
- Drucker, P. (1954). **The practice of management**. Harper & Brothers.
- Drucker, P. (1999). **Management Challenges for the 21st Century**. New York: Harper Business.
- Drucker, P. (2014). **La gerencia de empresas**. Penguin Random House Grupo Editorial. Buenos Aires, Argentina
- Erickson, F. (1989). **Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza**. En M. Wittrok (Ed.), La investigación de la enseñanza II. Métodos cualitativos de observación. Paidós. Barcelona, España.
- Fayol, H. (1916). **Administration industrielle et générale**. Dunod.
- Feldman, L. (2018). **La vida secreta del cerebro**. Ediciones Paidós. Barcelona, España.
- Fernández, C., y Sánchez, M. (2017). **Gestión y toma de decisiones en entornos complejos**. Ediciones Management.
- Fineman, S. (2003). **Understanding emotion at work**. Sage.

Fisher, R., y Ury, W. (1991). **Getting to yes: Negotiating agreement without giving in**. Penguin.

Foucault, M. (1991). **Discipline and punish: The birth of the prison** (A. Sheridan, Trans.). Penguin Books. (Original work published 1975)

Folger, J. y Poole, M. (1984). **Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations**. Addison-Wesley.

French, J. y Raven, B. (1959). **The bases of social power**. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). University of Michigan Press.

Gadamer, H. (1999). **Verdad y método**. I. Ediciones Sígueme. Salamanca, España.

García, E. (2022). **¿Qué papel tiene la Inteligencia Emocional en el contexto clínico, laboral y educativo?** Revista Vol. 15, nº 2, pp. 148-158 julio-diciembre 2022. Disponible en: <https://revistas.uma.es/index.php/espsi/article/view/14752>  
Consulta: julio 25 de 2023

Gardner, H. (1993). **Multiple intelligences: The theory in practice**. Basic Books.

George, J. (2000). **Emotions and leadership: The role of emotional intelligence**. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. Disponible: <https://doi.org/10.1177/0018726700538001> Consulta: septiembre 22 de 2024

George, J. y Jones, G. (2001). **Towards a process model of individual change in organizations: Insights from emotion and self-regulation**. *Academy of Management Review*, 25(2), 102–119.

Goleman, D. (1995). **La Inteligencia Emocional**. Javier Vergara Editor. Bogotá, Colombia.

Goleman, D. (2000). **Leadership that gets results**. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.

Goleman, D. (2006). **Social intelligence: The new science of human relationships**. Bantam Books.

Goleman, D. (2019). **Inteligencia Emocional en la empresa**. B de Bolsillo. Barcelona, España

González, I. (2020). **Gerencia y toma de decisiones desde las organizaciones privadas en escenarios de incertidumbre.** Revista Gerentia. Pp 99-118 Nro 2. Venezuela

Greenleaf, R. (1977). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.** Paulist Press.

Guba, E. y Lincoln, Y. (1994) **Competing Paradigms in Qualitative Research.** In N. K

Guba, E. y Lincoln, Y. (2002). **Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa.** Disponible en: [http://www.ustatunja.edu.co/cong/images/curso/guba\\_lincoln\\_2002.pdf](http://www.ustatunja.edu.co/cong/images/curso/guba_lincoln_2002.pdf). Consulta: marzo 3 de 2023

Hambrick, D. y Fukutomi, G. (1991). **The seasons of a CEO's tenure.** Academy of Management Review, 16(4), 719-742.

Hamel, G. (2007). **The future of management.** Harvard Business School Press.

Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). **Competing for the Future.** Boston: Harvard Business School Press.

Hargreaves, A. (2000). **Four ages of professionalism and professional learning.** Teachers and Teaching: Theory and Practice, 6(2), 151-182.

Heifetz, R. (1994). **Leadership without easy answers.** Harvard University Press.

Heifetz, R. y Linsky, M. (2002). **Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading.** Harvard Business Review Press.

Hermoso, J. (2016). **La Categorización en investigación en Educación Comparada.** Revista de Epistemología y Ciencias Humanas, 111-120. Disponible en: <https://www.revistaepistemologia.com.ar/project/revista-de-epistemologia-y-ciencias-humanas-nro-8/> Consulta: agosto 3 de 2023.

Hermoso, V. (2007). **La realidad como fuente de teoría.** Editorial Orituco. Maracay, Venezuela.

Hermoso, V. (2022). **Dialéctica de la Sobrevivencia extrema en el barrio en expansión.** Tesis de Grado Doctoral. Universidad de Carabobo.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación** (6ª ed.). McGraw-Hill. México.

Hernández, R., Mendoza, C. (2018). **Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta**. McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V. Ciudad de México, México

Hersey, P. y Blanchard, K. (1982). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Prentice Hall. Estados Unidos de América.

Herzberg, F. (1966). **Work and the Nature of Man**. World Publishing Company.

Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) (2016). **El gerente venezolano como líder**. Disponible en: <http://v1.iesa.edu.ve/inicio/2016-abril-01/2785=el-gerente-venezolano-como-lider>. Consulta enero 9 de 2023.

Jaspers, K. (1993). **Psicopatología general, segunda edición en español, de la quinta edición en alemán, 1946**. Ed. Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México, México.

Kahneman, D. (2011). **Thinking, fast and slow**. Farrar, Straus and Giroux.

Kahn, W. (1990). **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kanter, R. (1983). **The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation**. New York: Simon & Schuster.

Kanter, R. (1989). **When giants learn to dance**. *Management Review*, 78(3), 65-76.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). **The balanced scorecard: Translating strategy into action**. Harvard Business School Press.

Katz, R. (1974). **Skills of an effective administrator**. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.

Katz, D. y Kahn, R. (1978). **The social psychology of organizations** (2nd ed.). Wiley.

Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). **The wisdom of teams: Creating the high-performance organization**. Harvard Business School Press.

Kerlinger, F. (1986). **Foundations of behavioral research** (3rd ed.). Holt, Rinehart and Winston

Kets, M. (2001). **The leadership mystique: Leading behavior in the human enterprise.** Financial Times Prentice Hall.

Kidwell, R. (2013). **The role of emotional intelligence in leadership.** International Journal of Leadership Studies, 8(2), 204-217.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). **Administración Una perspectiva global empresarial.** McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Ciudad de México, México

Kotter, J. (1982). **The general managers.** Free Press.

Kotter, J. (1996). **Leading change.** Harvard Business Review Press.

Kouzes, J. y Posner, B. (2002). **The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations.** Jossey-Bass.

Lara, M. (2021). **Influencia de la inteligencia emocional en la elección de estilos de manejo del conflicto: un estudio en líderes de equipo de un Organismo Multilateral.** Tesis de Grado Doctoral. Universidad de Salamanca, España. Disponible en: <https://gredos.usal.es/handle/10366/148392> Consulta: julio 24 de 2024

Lazarus, R. (1991). **Emotion and adaptation.** Oxford University Press.

Lazarus, R. y Folkman, S. (1984). **Stress, appraisal, and coping.** Springer.

Lencioni, P. (2002). **The five dysfunctions of a team: A leadership fable.** Jossey-Bass.

Lewin, K. (1951). **Field theory in social science: Selected theoretical papers.** Harper & Row.

López-Zafra, E., García-Retamero, R., y Berrios Martos, M. (2012). **The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: The role of emotional content.** Journal of Management Development, 31(8), 678. Disponible en: <https://eric.ed.gov/?id=EJ987168> Consulta: julio 24 de 2024

Luhmann, N. (1995). **Social systems.** Stanford University Press.

Luthans, F. (2002). **Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths.** Academy of Management Executive, 16(1), 57-72.

- March, J. y Olsen, J. (1976). **Ambiguity and choice in organizations**. Universitetsforlaget.
- Maslow, A. (1943). **A theory of human motivation**. Psychological Review, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. (1954). **Motivation and personality**. Harper & Row.
- Masten, A. S. (2001). **Ordinary magic: Resilience processes in development**. American Psychologist, 56(3), 227-238.
- Mayer, J., Salovey, P., y Caruso, D. (1999). **Emotional intelligence meets traditional standards for emotional intelligence**. Revista Intelligence (Vol 27, pp. 267-298). Países Bajos
- Mayer, J. y Salovey, P. (1997). **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3-31). Basic Books.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). **A three-component conceptualization of organizational commitment**. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- Miller, D. (1991). **Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment**. Management Science, 37(1), 34-52.
- Mintzberg, H. (1979). **The structuring of organizations: A synthesis of the research**. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1983). **Power in and around organizations**. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2004). **Managers not MBAs**. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2010). **Managing**. Traducción Ana del corral Bogotá: Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia
- Morgan, G. (1986). **Images of organization**. SAGE Publications.
- Morín, E., Ciurama, E y Motta, R. (2002). **Educación en la Era Planetaria**. Editorial Gedisa S.A. Barcelona, España

- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). **Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage.** *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.** Oxford University Press.
- Northouse, P. (2018). **Leadership: Theory and Practice** (8th ed.). Sage Publications.
- O'Reilly, C. y Tushman, M. (2013). **Organizational ambidexterity: Past, present, and future.** *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Ortega-Bastidas, J. (2020). **¿Cómo saturamos los datos? Una propuesta analítica “desde” y “para” la investigación cualitativa.** *Santiago de Chile-Chile: Interciencia*, vol. 45, núm. 6, pp.293-299. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/339/33963459007/33963459007.pdf> Consultado: 01 de agosto de 2024
- Pacheco, Y., Molina, Y. y Arévalo, J. (2017). **Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad.** *I+D Revista de Investigaciones* ISSN 2256-1676 Volumen 10 Numero 2 Julio- diciembre de 2017 pp. 102 – 111. Ocaña, Colombia. Disponible en: <https://sievi.udi.edu.co/ojs/index.php/ID/article/view/139/155> Consulta: 15-09-2023
- Pallela, P., y Martins, L. (2012). **Investigación Cualitativa: Fundamentos y Técnicas.** Editorial Universitaria. Caracas, Venezuela.
- Peters, B. (2010). **The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration.** Routledge.
- Pfeffer, J. (1992). **Managing with power: Politics and influence in organizations.** Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). **The external control of organizations: A resource dependence perspective.** Harper & Row.
- Porter, M. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press.
- Rahim, M.(2002). **Toward a theory of managing organizational conflict.** *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.

Requena, M. (2020). **Autorregulación del aprendizaje y su andamiaje en entornos virtuales**. Ponencia en XIII COMPDES 2020, Actas del XIII Congreso Iberoamericano de Computación para el Desarrollo.

Robbins, S. (2001). **Organizational behavior** (9th ed.). Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2016). **Administración**. Octava edición Pearson Educación. Ciudad de México, México.

Rojas, R. (1997). **Las organizaciones saludables: Un enfoque psicosocial**. Paidós.

Salovey, P. y Mayer, J. (1997). **“What is emotional intelligence?”** En P. Salovey y D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books Disponible en: [https://scholars.unh.edu/personality\\_lab/8](https://scholars.unh.edu/personality_lab/8) Consulta 16-09-2023

Sampedro, J. y Arana, A. (2009). **El gerente venezolano en perspectiva**. Revista Portafolio de Inversiones. (Año 5, N° 18) Disponible en: [https://issuu.com/jhonalvarez3/docs/articulo\\_el-gerente-venezolano-en-p](https://issuu.com/jhonalvarez3/docs/articulo_el-gerente-venezolano-en-p).Consulta enero 9 de 2023.

Schein, E. (2010). **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass.

Schön, D. (1983). **The reflective practitioner: How professionals think in action**. Basic Books.

Schwandt, T. (2000). **Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructionism**. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed., pp. 189-213). Sage Publications.

Selye, H. (1956). **The stress of life**. McGraw-Hill.

Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. Doubleday.

Sierra, A. (2021). **Incidencia de la Inteligencia Emocional en el cumplimiento de indicadores de gestión del Talento Humano**. *Aula Virtual*, 2(4), 83-97. Disponible en: <http://www.aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/66> Consulta junio 2 de 2023

Simon, H. (1947). **Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations**. Free Press.

Smith, B. (2022) **Cómo Tomar Mejores Decisiones: ¡14 Tácticas Inteligentes Para Frenar tus Prejuicios, Controlar tus Emociones y Tomar Decisiones en Cada Área de tu Vida.** Editorial Overdrive Inc. Los Ángeles, California. Estados Unidos.

Spillane, J. (2006). **Distributed leadership.** Jossey-Bass.

Strauss, A., y Corbin, J. (2002). **Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.** Editorial Universidad de Antioquia

Sutcliffe, K. y Vogus, T. (2003). **Organizing for resilience.** In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). Berrett-Koehler Publishers.

Tapscott, D. (2009). **Grown up digital: How the next generation is changing your world.** McGraw-Hill.

Taylor, F. (1911). **The principles of scientific management.** Harper & Brothers.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1992). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación.** Ediciones Paidós. Barcelona, España.

Thomas, K., y Kilmann, R. (1974). **Thomas-Kilmann conflict mode instrument.** Xicom

Tjosvold, D. (2008). **Conflict within teams: The key to effective teamwork.** *Team Performance Management*, 14(3/4), 16-29. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/13527590810894853>. Consulta octubre 12 de 2024

Tuckman, B. (1965). **Developmental sequence in small groups.** *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

Uhl-Bien, M. (2006). **Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing.** *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.

Velásquez, C., García, L., Montgomery, W., Guevara, G., Arenas, C., García, P., y Gutiérrez, V. (2003). **Inteligencia emocional y autoestima en estudiantes de la ciudad de Lima Metropolitana con y sin participación en actos violentos.** *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 153-166. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/download/5166/5404> Consulta marzo 12 de 2022

Warr, P. (1987). **Work, unemployment, and mental health.** Clarendon Press.

- Weber, M. (1947). **The theory of social and economic organization**. Free Press
- Weber, M. (1978). **Economy and society: An outline of interpretive sociology**. G. Roth & C. Wittich, Eds. University of California Press.
- Weick, K. (1976). **Educational organizations as loosely coupled systems**. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K. (1995). **Sensemaking in organizations**. SAGE Publications
- Weick, K. y Sutcliffe, K. (2007). **Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty**. John Wiley & Sons.
- Weisinger, H. (1998). **Emotional intelligence at work: The untapped edge for success**. Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2010). **Leadership in organizations** (7th ed.). Pearson.
- Zaccaro, S. J. (2007). **Trait-based perspectives of leadership**. *American Psychologist*, 62(1), 6-16. Disponible: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>  
Consulta septiembre 12 de 2024

## ANEXOS

### Anexo A. Tesauro

#### A

**Accionar Gerencial:** conjunto estrategias elaboradas e implementadas por el gerente, alineadas con la misión, visión y objetivos de la organización en función de desarrollar actividades presentes y proyectos cónsonos con el desarrollo sostenible de la entidad.

#### E

**Emocionalidad:** capacidad de sentir o experimentar emociones o sentimientos, sin que esto contemple la disposición a expresarlo, dando una idea en la que la emoción existe, está allí, sin embargo, es elección del sujeto la actitud a asumir

**Emocionalidad Explícita:** exteriorizar de manera consciente o inconsciente las emociones que se experimentan en un momento determinado.

**Emocionalidad Implícita:** contener de forma consciente o inconsciente las emociones que se originan, producto de un suceso, recuerdo, idea...sin que la reacción sea percibida por otras personas.

#### G

**Gestión emocional gerencial:** conducción estratégica de las emociones en sintonía armónica con los principios pensar-sentir-accionar durante la ejecución de las funciones propias del gerente, manteniendo su estabilidad, conciencia plena de su estado y coherencia actitudinal y conductual.

#### J

**Justificación en la Tesis Doctoral:** marco argumentativo integral que articula la relevancia del estudio propuesto, demostrando su potencial para aportar conocimientos innovadores, resolver problemas complejos y contribuir al avance del área en cuestión.

#### L

**La realidad como fuente de teoría:** modelo de investigación desarrollado por Víctor Hermoso (2007) como una vía cualitativa para legitimar los saberes contenidos en las entrevistas a profundidad. Este modelo otorga la hegemonía total al discurso del

protagonista, dedicándose a interpretar solo aquello que describen sus palabras, aplicando una metodología emergente para obtener a través de este discurso, una serie de preguntas enmascaradas, que posteriormente, serán de utilidad para la identificación de dimensiones y categorías.

## M

**Mundo sociocultural:** sistema dinámico e interconectado que forma parte integral del ambiente empresarial, que comprende la percepción del protagonista, así como una visión amplia y multidimensional que permite comprender los factores sociales, culturales, políticos y económicos de la entidad y su entorno.

## N

**Nexo emocional:** conocido también como raíces emocionales, son lazos o conexiones que se forman entre personas o entre personas y lugares, cosas o animales, que producen en las personas emociones al entrar en contacto o recordarlo.

## S

**Saberes:** conjunto de informaciones que una persona adquiere a través de experiencias o estudios, conformados tanto por elementos teóricos como prácticos.

**Saturación Teórica:** punto de convergencia interpretativa donde la acumulación de datos narrativos y contextuales ha alcanzado una densidad tal que no solo se repiten los patrones y temas previamente identificados, sino que se obtiene una integración significativa de las variaciones emergentes, permitiendo una comprensión holística y auténtica del fenómeno estudiado, contribuyendo a una comprensión.

## T

**Tesoro:** inventario de palabras o frases que, por tener un significado contextual, inmerso dentro de la investigación, facilitan el entendimiento del discurso, advirtiendo posiblemente un sentido distinto al que acostumbra la academia.

**Testimoniante:** sujeto que, mediante su discurso, relata sobre algunas experiencias de su vida, siendo este la fuente primaria de información, protagonista del hecho, y tal vez el único que puede dar los detalles de vivencia y sentimiento.

## V

**Vivencias de los testimoniantes:** experiencias y percepciones de los testimoniantes, sobre acontecimientos ocurridos durante su vida profesional, que han dejado huellas y generado impresiones en su cognición, sentimiento y conducta.

#### **Anexo B. Guion de Entrevistas**

- ¿Desde cuándo usted ocupa su cargo?
- ¿Cómo es su día a día en su gestión respecto a esas funciones como gerente?
- ¿Cómo es su relación con sus superiores, pares y colaboradores?
- ¿Piensa usted que el gerente debe mantener un equilibrio o un balance entre la racionalidad y la emocionalidad?
- ¿Piensa que su gestión pudiera verse afectada por las emociones?

## **Anexo C. Entrevista Dr. Benito Hamidian**

Fecha: sábado 18 de marzo de 2023

Investigador: El día de hoy 18 de marzo, estamos acá con el doctor Benito Hamidian Decano de la facultad de Ciencias y Económicas y sociales de la Universidad de Carabobo, quien amablemente nos concedió el honor de entrevistarlo para conocer un poco de sus experiencias gerenciales, Doctor, ¿Desde cuándo usted es Decano y cómo es su día a día en su gestión respecto a esas funciones como gerente, como gestor de toda la facultad?

Dr. Hamidian: En este momento ya para hoy siendo 18 de marzo, el martes cumplimos 14 años de haber sido juramentado en las elecciones del año 2009. Aquí ocurre un caso particular de que somos inéditos, los únicos en la historia en más de 130 años, porque, en principio las funciones de un Decano cuando es electo vienen por tres años. Como podré haber dicho, son unos 14 años, todo esto se debe a un proceso en el TSJ el cual nos impide realizar elecciones para autoridades. Sin embargo, estos 14 años han sido 14 años de reinventarse y 14 años de mucho conflicto, 14 años de saber sobrellevar los procesos y las riendas de una universidad con escasos o casi nada de recursos.

Cada vez se hace bien cuesta arriba la toma de decisiones de gobierno y cogobierno, hemos enfrentado pandemia, hemos tenido antes de la pandemia un proceso de migración del personal administrativo, obrero, estudiantil y profesoral. Todos los días, como ocurre con los siete Decanatos y las cuatro autoridades universitarias, nos reinventamos el día a día, que es lo que nos mantiene como fortaleza, en principio que las decisiones son tomadas en conjunto porque es muy parecido a lo que estamos viviendo con universidad y en el otro caso tiene que ver con procesos de conseguir un excelente equipo dentro de la facultad, equipos de directores. Nosotros tenemos una premisa que de año a año vamos renovando la planta docente y el que se destaca mayor competencia lo hemos movilizadado de otras direcciones donde hace falta y hemos inyectado sangre nueva año a año, creo que es el secreto de poder tener, si tú me preguntas en estos 14 años, más de un 80% de la facultad ha sido gerente.

Investigador: ¿Cómo es su relación con sus superiores, pares y colaboradores?

Dr. Hamidian: Cada dirección tiene una razón de ser, unas más avanzadas que otra por el de acuerdo a la razón propia o la naturaleza a la responsabilidad que se tiene, al final todas son importantes, hay unas más dedicadas a otras como son las direcciones de asuntos estudiantiles y las direcciones del postgrado, la de servicio comunitario, las de administración, nos manejamos en dos ámbitos: Uno en los procesos y procedimientos que se llevan al día a día y el otro es mantener el clima organizacional a través de establecimiento de políticas, porque esa relación va intrínseca, por un lado el apoyo a la Academia que son los jefes de cátedra, de departamentos, profesores, estudiantes y las otras son las unidades administrativas que apoyan a la Academia. Entonces, el llevar adelante estos dos componentes nos hace ser más creativos aun cuando tenemos reglamentos y normas que nos rigen, llega un momento en el que hay que saltarse esas normas y de ir al ámbito personal de disuadir y convencer de que es importante el gerente que esté representando el Decano en ese momento en las direcciones, aun cuando los sueldos y salarios son írritos, pero aquí lo que prevalece es el compromiso y las ganas de hacer, ¿Qué secreto hay? algo sencillo: el 50% es querer y el otro 50% es aprender.

Investigador: ¿Piensa usted que el gerente debe mantener un equilibrio o un balance entre la racionalidad y la emocionalidad?

Dr. Hamidian: Sí, porque aquí tú te enfrentas a caracteres. Yo siempre he dicho que cada persona es un mundo de una forma de tener una mirada introspectiva. Las universidades están acostumbradas que la gente quiere conseguir resultado y quiere demandar servicios y que al final hay que cumplírselos, cuando tú le dices que no procede por la norma o no cumple con los requisitos, entonces tratan de saltarse, ahí es donde el gerente tiene que ser muy racional, muy coherente y saber manejar hábilmente el tema de la inteligencia emocional, para que decirles de cuales cosas tienen deberes y derechos, cuáles otras pueden proceder y las que no, lamentablemente hay que decirles que no. ¿Qué hay dentro de la cultura?, que a veces les gusta que le disfracen el decir no para generar la esperanza, particularmente yo no soy partidario a eso, no puede, no puede y eso no quiere decir que uno no debe de ayudar. Después de haber agotado todas las instancias, si no hay otra cosa que hacer, bueno no se puede hacer.

Investigador: ¿Piensa que su gestión pudiera verse afectada por las emociones?

Dr. Hamidian: Bueno mira, yo al principio de la gestión y eso ha sido donde yo he sido gerente en la universidad, hemos tenido inconvenientes, el primer año en el 2009, estaban pidiendo unos exabruptos que a mí me quemaron en el decanato. Me

estaban pidiendo 700 cupos de manera irracional y eso no, aquí no estamos para dar cupos, la gente gana su proceso de admisión y frente a esos procesos de amenaza y de sublevación, nosotros salimos bien parados porque no cedimos a ese tipo de presión. Eso es ser racional y ser coherente, ya la inteligencia emocional quedaba en otro aparte porque a ver esa hecatombe las actividades continuaron y no se paró la facultad.

Investigador: Excelente profesor, agradecido por haber compartido conmigo parte de su vida y sus anécdotas como gerente.

## **Anexo D. Entrevista Dr. José Mora**

Fecha: lunes 20 de marzo de 2023

Investigador: Estamos aquí hoy con el doctor Mora Márquez, quien amablemente nos concedió el honor de entrevistarle y compartir con nosotros algunas de las páginas de su amplia trayectoria, Doctor, ¿Desde cuándo usted ocupa su cargo en la universidad?

Dr. Mora: Bueno, yo soy fundador. Miembro fundador. Estoy en universidad desde el año 81. Empezamos a hacer proyectos de la fundación de la Universidad, en una maestría que estábamos haciendo con la Rafael Urdaneta de Maracaibo en Malariología, la Dirección de Malariología en la Avenida Bermúdez. Ahí nos llegaron como profesores de investigación el Doctor Geraldo Molina y el Doctor Basilio Sánchez, estos dos profesores de investigación. El primer trabajo que nos pusieron fue a hacer un trabajo sobre la posibilidad de una universidad privada en Maracay y a nosotros se nos asignó trabajar con los gremios. A mi persona, con un grupo de tres o cuatro personas. En ese entonces empezamos a hacer el trabajo. Otro grupo le tocó hacer sobre el Estudiantes, posibilidades estudiantiles de estudiantes, otro grupo le tocó algo de la parte administrativa y cosa de eso de la Universidad del Movimiento, que otra vez fui cada quien dividieron el grupo de la maestría en varios grupos y específicamente yo tengo la parte correspondiente a los otros. Este decía allí Esa parte que hicimos nosotros en investigación se incluyó en el proyecto de la universidad y se envió al Ministerio de Educación en el año 81.

Investigador: ¿Cómo llego a este cargo?

Dr. Mora: Era vicerrector académico, estábamos allá en el edificio del rectorado y el doctor Sánchez planteó darle un reconocimiento al doctor Cambras que había muerto y designó con el nombre un instituto, el instituto se crea y empezamos a trabajar, la doctora Adriana de Salamé y yo en el proyecto ,ella al final tomó el proyecto completo, lo desarrolló y se hizo, yo tengo aquí todo el desarrollo del instituto y bueno eso es lo que estamos haciendo en este momento, aquí en el instituto, trabajamos para todos los decanatos con cursos, con jornadas, con diplomados y con esto, acciones que coadyuven al trabajo que se realiza en cada uno de los decanatos de las diferentes carreras, o sea, que no tenemos parcialidad y el instituto pues, tiene abierto la parte del agua, toda esa parte completa es de ciencias jurídicas y políticas también.

Investigador: ¿Cómo es su relación con sus superiores, pares y colaboradores?

Dr. Mora: Bueno las relaciones con la gente de la universidad siempre han tenido sus altos y sus bajos porque a la universidad le inyectan gente que en estos momentos no

hacen la pasantía introductoria de la universidad para comprender cómo es la universidad y entenderla, sino que entran al cargo y quieren cambiar en el cargo todas las cosas, resulta que la universidad se rige por la ley de universidades, hay un reglamento orgánico, tú tienes que estar ajustado a la normativa de la universidad, porque cuando te viene la inspección del ministerio, te hacen la supervisión y te empiezan a sacar todos los problemas que tú estás teniendo, aquí está esto es una supervisión de la universidad donde te dicen las fallas y lo que tienen y lo que no tienen, por eso esa relación que en algunas oportunidades es muy buena, en otra es difícil y en otra es bastante complicada, pero tú tienes que trabajar mucho para que la gente se integre, para que la gente entienda que la universidad es un grupo de trabajo, tú no puedes trabajar ajeno, yo tengo por aquí una cartica que me hizo la directora de cultura de la universidad, una de las directoras de cultura de la universidad, cuando se fue a la universidad me regaló dos cuadros, pero además me escribió una carta donde me habla muy bien del equipo del trabajo que teníamos nosotros en la universidad, dentro de la secretaría, bien compacto, bien unido y bien puesto para poder decir las cosas y sentar la gente en su función, yo he tenido una gran posibilidad en la universidad, tengo una buena relación usualmente con todo el mundo y eso me ha favorecido mucho en tener la posición que tengo, me siento muy cómodo bien agradecido con la universidad, 91 años son 91 años y bien vividos, y bien bebidos y bien administrados, cuesta hacer entonces la relación, tiene que ser con mucha buena voluntad, bien diligenciada, con empatía con la gente, trabajar con la gente bien, tú no necesitas sino eso para poder hacer las cosas bien en la universidad, es el trato con la gente, yo creo que ahí está el kit de la situación, si tú sabes organizar equipos, yo te puedo enseñar incluso versos hechos por gente que se retiraba de la sección porque se había jubilado, y se iba del ministerio, lo que dicen del equipo te lo puedo enseñar, porque lo hace el tipo que se está yendo, la persona que se está yendo, y lo hace en verso y dice esto no es una despedida, es que me voy porque estoy jubilado, pero las relaciones de jefe a funcionarios cómo han sido y viceversa de funcionario a jefe y las relaciones con todo el equipo y dice con algunas excepciones, dicen los versos todo el mundo se queda loco, lo leen y dicen si es verdad esa es la vida! la parte emocional dirige la organización, si tú sabes controlar tus emociones puedes manejar a la gente tranquilamente, tener una excelente relación con la gente, aprender a saludar desde que llega, desde el más chiquito abajo en el cargo, hasta el más, porque ese más chiquito se resiente si tú no lo notas, también en cualquier momento te hace una jugada mala, el doctor Gabaldón nos decía que el portero de la institución, el portero era el hombre más importante de la institución, porque cuando llegaba la gente le preguntaban al portero: mira y esto y esto, y si el portero no sabía dar una buena información sobre lo que el señor pedía con un basamento lógico sobre las enfermedades que nosotros manejamos en endemias rurales, lamentablemente el portero daba una mala información y la gente se iba mal informada y creaba una mala información a la calle, pero si el hombre venía y le daba una buena información, se llevaba un cúmulo ya informativo verídico, verdadero por eso malariología se manejaba con una norma mnemotécnica muy sencilla CEICEL,

en malariología, cuando el doctor Gabaldón venía, no habían grupos en ningún lado por los corredores de malariología, nada porque él pasaba y si veía un grupo que estaban hablando mal de alguien, les decía CEICEL, más nada, y seguía, qué quería decir CEICEL: constancia, exactitud, interés en el trabajo, colaboración, estimación y lealtad al compañero; si, esto funciona con mucha armonía grupal, yo no soy solo, yo estoy acompañado, yo tengo gente para que me ayude y trabajamos y trabajamos, y podemos salir adelante, te puedo enseñar una libretita, ahí tú tienes los teléfonos, la dirección, todo y las 52 semanas del año para anotar los casos de malaria semanal, osea que tú no podías fallar, registro detallado diario, no escondían cifras, había mucho muerto, la malaria mataba a mucha gente.

Investigador: ¿Piensa que su gestión pudiera verse afectada por las emociones?

Dr. Mora: Cuando tú tienes confianza aprendes a tener confianza en tu subalternos y a saber qué hace cada quién y cómo lo hace lo vas conociendo mucho y ellos también te conocen y te critican entre ellos como es uno dónde tiene uno de los errores y como todos fallamos pues lamentablemente hay que aprender a compaginar esa parte manejar uno la posibilidad de tener un contacto directo con la gente que facilita el trabajo en vez de entorpecerlo que sienta la posibilidad de crear permanentemente y no quedarse estancada Yo nunca he sido pesimista toda mi vida he sido muy positivo permanentemente fíjate que tú viste que estamos en cuarto lugar en la digitalización en la plataforma lo viste que publicaron hace días realmente en el 2015 cuando yo era vicerrector académico nosotros hicimos un vuelco completo en la universidad nos cambiamos de semestre a trimestre porque? Porque cuando nosotros llegábamos al final del semestre estábamos arponeados con el dinero de la universidad no había prácticamente ahora no ahora nos cambiamos de semestre a trimestre ahora el dinero llega porque se maneja más fácil en tres meses y se controla mejor y se cuida mejor luego de eso, nos cambiamos las carreras de 5 años a 4 años adaptamos todos los pensum de estudios con cada uno de los docentes de esa materia yo me traje venía a trabajar con nosotros un profesor de la universidad de oriente que era director de currículo del núcleo de secretarios de la secretaría de las universidades de Venezuela y trabajábamos los viernes completo aquí él con nosotros el sábado y se iba el domingo al mediodía para Oriente otra vez le dábamos los viáticos le pagábamos su estadía nos echábamos palos con él en fin trabajábamos pero hicimos un buen trabajo se cambió todo eso y empezamos a trabajar durísimo en la digitalización de la universidad Yo me contenté lo que dicen y el puesto que nos dieron pero yo estoy plenamente seguro que nosotros estábamos mejor en esa oportunidad que la central que la de Carabobo que la católica el que sí nos aventajaba era el IESA pero nosotros estábamos mejor que la Católica, la Católica cuando vino la pandemia no tenía nada nosotros ya teníamos universidad central no tenía nada pero yo entiendo que la unidad central es la universidad central que tienen que darle una posición permanente de primera línea para que el gobierno no la siga jodiendo, perdóneme esa palabra pero

realmente yo lo entiendo perfectamente pero la central no estaba preparada nosotros sí estábamos preparados desde el 15 digitalizamos todas las carreras hicimos un trabajo de primera así que esa posición que nos pusieron de cuarto está más que bien ganado y realmente yo no estoy conforme desde el punto de vista personal porque conozco lo que nosotros tenemos la plataforma nuestra es buena es buena es organizada y nosotros venimos trabajando desde hace mucho tiempo la parte de digitalización Yo anoche le mandé un mensaje al doctor Basilio Sánchez porque no habíamos podido hablar, él me mandó algunas fotos de lo de arriba y yo le contesté con un mensaje a él le mandé Lo que pasó con esto le digo que es bueno que él es el que ha sido eje en eso porque ha sido muy preocupado por la digitalización de toda la parte universitaria y porque eso le permitía la gente que se fue con la pandemia se comunicó con nosotros permanentemente y sacaron su carrera de forma digital entonces para nosotros no hubo ningún problema en ese sentido la gente que se fue siguió y terminó en cambio otras universidades quedaron en las nubes en la luna le decía que se debe en parte de su perseverancia y a su constancia para poder lograr esa digitalización en la universidad y qué me sentía muy contento de que su vida de lo pasado entonces me dice bueno pero tú también eras parte de la cosa no es de él. Pero te demuestra que nosotros veníamos trabajando hicimos toda esa parte completa con lo que te dije cambiamos las carreras de 5 años 4 años digitalizamos todas las carreras cambiamos de semestre a trimestre ordenamos todos los pensum de estudio los actualizamos todos los contenidos de cada una de las carreras y se trabajó y se hizo todo ese proyecto yo lo llevé al ministerio de educación y lo entregué siendo secretario y nos contestaron no pasó el tiempo 1 2 3 años y yo pasé por el ministerio y pregunté qué había pasado y alguien amigo mío una amiga me dijo mira profesor lo que pasa es que sinceramente no hay personal para revisar lo que ustedes mandaron delo por hecho pero nosotros cumplimos se envió el ministerio todo eso está en el ministerio y lo cambiamos todos entonces ese proceso de digitalización se hizo con mucho mucha discreción muy bien hecho muy sometido a los cánones de no bajar la calidad lo que más importa en la universidad es conservar la calidad de lo que enseñamos es conservar el que el egresado pueda decir me siento contento de lo que aprendí es lograr que el egresado pueda venir y sentirse feliz de conversar con uno tranquilo y sin ningún problema a mí no me importa todo lo demás siempre he dicho que lo más importante para mí Yo sigo siendo maestro de escuela Yo fui primero que nada maestro y lo más importante para mí es poder hablar con un muchacho y que lo vea contento de lo que ha hecho de lo que aprendió de qué es lo que hace y que tú sientas que el muchacho está en su posición y que se siente feliz y contento más nada con eso uno se siente muy agradecido porque uno es parte de esa enseñanza y de esa educación lo demás no cuenta mucho no nos vamos a llevar un carajo nosotros para allá

Investigador: ¿Piensa usted que el gerente debe mantener un equilibrio o un balance entre la racionalidad y la emocionalidad?

Dr. Mora: Sí sí lo que pasa es que hay que aprender a manejar las emociones la parte emocional es muy dura Yo como soy de tierra soy mucho más sentado y pienso mucho primero en las respuestas pienso mucho primero en las cosas para hacerlas y manejarlas las maduro con mucha permanencia no soy muy rápido a irme de primeras la volatilidad de la gente esa volatilidad es muy dura te tira a fracasar te tira a veces por un rincón y después te cuesta salir es mejor tener calma y ver las cosas con mucha distancia para poderlas apreciar la emoción incide y sabes cómo yo las he manejado? Me aísló un poco de esa gente más nada, pero no dejo de enviarle un mensaje cordial de saludar de demostrar que seguimos siendo amigos

Investigador: ¿Quisiera agregar algo más?

Dr. Mora: Realmente se puede hacer mucho trabajo, en ese sentido, pero tú tienes que conocer la gente con quién trabajas para poder manejar las emociones de otro y las de uno, porque cuando se triunfa en algo, el triunfo no es mío, es del equipo todos son copartícipe porque cada quien puso su granito de arena por muy pequeñito que sea; lo que pasa es que la gente no valora eso pero si tú no aprendes a valorar y a darle importancia y a darle seguridad y a darle estímulo al que trabaja contigo como carajo te va a apreciar? entonces llega un momento en que volteas y te meten la puñalada, esa es la verdad... entonces tú tienes que tener un control de tus emociones bien manejadas, la parte emocional es quizá el eje de la vida, a mi modo de ver, es el eje de la vida porque te dice lo que tú puedes hacer y no puedes hacer

Investigador: Bueno, excelente doctor, de verdad, super agradecido por. Por abrir su trayectoria, anécdotas y esta histórica recopilación de eventos.

## **Anexo E. Entrevista Lcdo. Edgar Mendoza**

Fecha: lunes 20 de marzo de 2023

Investigador: El día de hoy nos encontramos con el Licenciado Edgar José Mendoza Amarado, Gerente de Relaciones institucionales de Alfonso Rivas & Cia, Licenciado, puede indicarme por favor ¿Desde cuándo usted ocupa su cargo?

Lcdo. Edgar Mendoza: Yo estuve 100% dedicado hasta hace algunos años a la gerencia de administración Y hoy día estoy más enfocado al área gubernamental por todas las problemáticas que tienen que enfrentar las industrias hoy día con el gobierno. Estoy dedicado en todas las empresas que componen el grupo a ese punto, como en 80% a la atención, la relación gubernamental, etcétera, estoy en eso. Mira Yo tengo de graduado como administrador, tengo 32 años acá, ingresé como jefe de administración, subí a Gerente de administración, Y ahora me fui por una vertiente que requería una persona bien experimentada en el tema gubernamental y esa parte de negociación con el gobierno, etcétera, y he estado en eso fuertemente, y antes estuve como administrador de una empresa de Alimentos que fue Frica, la fábrica de jugo y fui gerente de una entidad bancaria también.

Investigador: ¿Cómo es su día a día en cuanto a sus funciones gerenciales?

Lcdo. Edgar Mendoza: Mira, yo tengo una permanencia acá como de un 60% acá en mi oficina, en estas instalaciones, porque tengo que atender muchas reuniones, como te dije a nivel gubernamental para poder mantener la empresa ajustada derecho en el sentido legal con el gobierno.

Hay una diversidad de permiso, hay unas complicaciones enormes que hay hoy día, que tienen que ver por ejemplo, te nombro un caso, el tema de los tributos regionales, no sé si estas informado de eso, pero hay tremendo el rollo en Aragua con una ley de timbre fiscales, que obliga para unos montos que las empresas no los pueden pagar, hay que salir, al negociar, pero son temas legales que, si tú no los atiendes oportunamente, puede terminar en un cierre incluso en sanciones fuertes.

Entonces, ando pendiente de eso, pero eso me obliga a salir a afuera Entonces, estoy en un tiempo, afuera en muchas, me refiero a que voy a ese mismo organismo a la gobernación, a las alcaldías, con los alcaldes y los directores de algunos

departamentos, para tener las cosas en orden con ellos, cuando lo veo necesario, tengo gente, abogados, que trabajan conmigo, contadores, que se encargan de ir de la rutina y tal, pero en los casos principales salgo yo, incluyendo temas, incluso de los servicios públicos, por ejemplo, que quitan mucho tiempo. El tema del servicio eléctrico, el servicio eléctrico, cuando se va te para la planta, entonces nosotros tenemos que llevar eso a su mínima expresión, reducir ese riesgo, y eso tiene que ver mucho con esa relación que tengo que establecer con, sobre todo con el gerente territorial que es el personal más importante de CORPOELECT en Aragua, manejarme con él, ver qué problema, cómo se ve, ver cómo contribuyo, sobre todo en esa relación de ellos con nosotros para evitar problemas a la organización.

Entonces, ando en eso, ahorita en particular, como tú sabes, ¿qué me ocupa hoy día Enormemente? bueno, el tema de estos tributos, permanentemente ando revisando el basamento legal, si hay cambio ando viendo cómo negociar esto, que todo queda legalmente respaldado, para reducir los montos, pues las empresas no pueden pagar los montos que estableció la ley de timbres fiscales que corresponde a la gobernación, y algunas tasas de impuestos municipales que corresponden a la alcaldía, eso por un lado, está el tema eléctrico que te lo dije, entonces resulta que no hay gasoil, por ejemplo, el gasoil te para la distribución de alimentos a nivel nacional, entonces claro, la gente que está en eso se ocupa, pero cuando se van a parar, me dice, yo tengo que hablar con el comandante general del Zodi o manejarme con Petróleos de Venezuela, ese tipo de cosas es a lo que me refiero.

El tema del gas, parece mentira, pero el gas te para la empresa, si no tiene gas para los montacargas, si no tienes gas metano, que es lo que alimenta a las calderas y los equipos. Entonces, esa situación, la permisología de los bomberos, aquí manejamos, aquí hay dos compañías, que es Alfonso Rivas e Indelma, pero en Cagua tenemos tres compañías más, en Caracas tenemos otra, que es lo que era antes McCormick , tienen que tener todos sus documentos al día, entonces son una diversidad son más de 200, 300 entre permisos y documentos que requerimos tener al día, que nos mantienen bien ocupados y centrando la atención en eso.

Yo estoy en la vicepresidencia, bueno, hasta ahorita estuve en la vicepresidencia, ahora soy director de la Cámara de Industriales del Estado Aragua y ando siempre orientando un poco a la industria en este sentido también.

Investigador: ¿Cómo es esa relación con sus superiores, pares y colaboradores?

Lcdo. Edgar Mendoza: Mira, la relación que yo tengo a nivel del personal que depende de mí y al personal general que trabaja en la empresa, yo siento que es muy buena y me ha dado un excelente resultado, porque además de que soy una persona amigable, digámoslo así en ese sentido, trato, por ejemplo, la gente que trabaja conmigo trato de seleccionarla con ese perfil un poco, ya los defino, quiero personas responsables, bien preparada, pero a la vez que sean fieles, este tipo de cosas, y me ha ido muy bien, la relación de confianza, de amplitud, donde yo trato de ir un poquito más allá de lo que es el trabajo como tal, sino de ver también un poco sus situaciones y condiciones personales y ver cómo colaboro. No solamente me refiero a temas económicos, sino un poco situaciones que la gente a veces no puede dominar, no puede superar, entonces tu andas como pendiente de esas emociones que puede tener la gente en algún momento, como ayudarlo de tal manera de mantener tu mayor rendimiento del punto de vista del equipo. Y aquí a nivel de los que trabajan conmigo a mi nivel, los otros gerentes me la llevo muy bien, porque además tengo tiempo, ves, lo mío es esa calidad de relación, mucho respeto, pero a la vez un nivel de confianza importante, un ganar ganar, un trabajo de equipo, esa es un poco mi filosofía.

Investigador: ¿Piensa usted que el gerente debe mantener un equilibrio entre la racionalidad y la emocionalidad?

Lcdo. Edgar Mendoza: Por supuesto. Creo que sí. La racionalidad y las emociones. Mira, es que tú como gerente para que las cosas vayan bien, tienes que ser muy racional indiscutiblemente, pero tienes que saberte manejar emocionalmente, eso es fundamental, no solamente como persona, manejar tu sentimiento y saber qué es lo que te genera que tú te paraliza y que es lo que te activa, sino también como el grupo, saber que cuando tienes una situación difícil, cuando tienes una emoción, un sentimiento que te puedas generar un estado de ánimo, incluso se te note en tu cara, en tu gesto, puedas manejarte tal manera de evitar al máximo eso para no afectar tu objetivo, para no afectar tu rendimiento.

Yo estuve en Caracas, pero hace mucho tiempo con... él se llamaba... yo tengo el libro, por aquí me lo anoté porque me acordé, él se llama Daniel Goleman. Él fue uno de los primeros que estuvo en Venezuela hablando de inteligencia emocional, por ejemplo. Ese Daniel Goleman, claro te estoy hablando de hace bastante tiempo, decía que una de las cosas que pueden afectar más el resultado es las emociones y las dificultades que tú tengas para saberlas manejar. Yo tengo un ejemplo que a mí no se me olvida, nos decía mira, toda esa teoría enorme que hay sobre las emociones y tal, pero respecto al manejo, él nos ponía un ejemplo de las emociones que te pueden

hacer daño a ti si no las vas a manejar, y nos ponía el caso de una persona que te lance una flecha, imagínate alguien que te lance una flecha, te lanzan la flecha tú tienes dos opciones o te apartas o te la dejas pegar, Y él decía bueno, si te apartas, la deja pasar y listo, pero si te la dejas pegar, entonces te va a afectar y tienes que saber cómo manejarte para que eso no te paralice, para que no te frene y además para que no afecte a los que están alrededor tuyo, porque eso va a afectar todo el grupo de trabajo.

De tal manera que, te quiero decir en otras palabras, que es muy importante el manejo de las emociones y que es algo que los gerentes pueden ir desarrollando, es lo que yo creo, irlo aprendiendo y aplicando.

Investigador: ¿Considera usted entonces que las emociones en algún momento pudieran afectar tanto sus decisiones como su gestión?

Lcdo. Edgar Mendoza: Mira, las emociones definitivamente afectan la gestión y las decisiones que toma un gerente, el detalle está en que precisamente tu sepas manejarte, manejarlas mejor dicho, de tal manera de que se puedan minimizar los efectos, tu puedes tener reacciones que pueden complicar las cosas si en un momento de rabia por alguna situación determinada, no sabes comportarte, hay gente incluso que en una situación de rabia toma decisiones, yo he aprendido a manejarme en eso, yo soy una persona ecuánime y cuando tengo una situación que yo sé que no es apropiada y que puede generarme consecuencias, no solamente en mi trabajo sino familiarmente, una pequeña discusión con la esposa y tal, entonces tú quieres ajá... prefiero tomarme mi tiempo para las cosas, eso me ha funcionado a mí muy bien, pensarlo bien, tomarme mi tiempo.

Investigador: Bueno, súper agradecido, con sus comentarios, y por compartir sus experiencias, súper agradecido por recibirme en día de hoy.

## **Anexo F. Entrevista Lcda. Addanary Garboza**

Fecha: jueves 23 de marzo de 2023

Investigador: Hoy, 23 de marzo de 2023, estamos aquí con la licenciada Addanary Garboza, quien amablemente, nos concedió una entrevista, para conversar un poco de sus anécdotas y que comparta con nosotros sus experiencias, Licenciada, me puede indicar por favor ¿Desde cuándo usted ocupa su cargo?

Lcda. Addanary: Mi cargo es directora, ese es mi título en el registro Mercantil y estoy encargada de todo lo que es la parte administrativa, fiscal, contable, finanzas, todo ese cargo.

Investigador: ¿cómo es ese día a día para usted con respecto a sus funciones gerenciales?

Lcda. Addanary: Bueno, días como hoy esto es suave, es tranquilo, pero generalmente es de mucha actividad y de múltiples actividades al mismo tiempo. Es así como se trabaja en esta empresa por el tipo de trabajo, de labor que se hace, que nosotros nos dedicamos a la importación y a la venta mayor del producto eléctricos e hidráulicos y esto trae como consecuencia que tenemos que tener todo lo que es el transporte, aparte de la compra de la mercancía, lo que es el transporte de la mercancía que hoy en día es algo que se ha usualizado porque con toda la problemática mundial que hubo, todo lo que fue transporte fue el servicio de transporte, fue escaso, no había los suficientemente barcos, no había suficiente container, se perdieron demasiados container, y entonces el transporte hizo un valor muy exagerado para el costo de la mercancía y bueno entonces eso hacía que uno tuviese que pedir muchas cotizaciones, muchas cuestiones y tratar de conseguir mejor valor en eso de lo que es el flete, entonces a parte de lo que es la compra y transporte de la mercancía, lo que es la logística en la aduana también cuando llegan a la aduana, traemos por la cuestión de la situación de Venezuela traemos a través de Estados Unidos, primero toda la mercancía que venga de Italia o de China o lo que sea, pasa primero por Estados Unidos y luego viene directamente para acá para Venezuela y bueno y toda la logística de aduana que usted sabe que aquí eso es un tema bastante interesante... para no decir otra cosa.

Investigador: ¿cómo es su relación con sus superiores, pares y colaboradores?

Lcda. Addanary: Bueno, nosotros tenemos una sociedad ya hace muchos años desde esa época, Yoraima y Antonio que son mis socios, ellos son desde antes, cinco años, antes que yo, yo llevo la empresa desde que nació, soy su contadora, le saqué hasta su permiso de bombero, todo lo que fue la alcaldía, la patente de industria y comercio, el registro en todos los organismos públicos, seniat, todo esa cuestión, eso lo hice yo y llevo la empresa desde que nació, y cuando ya tenía los cinco años, y bueno, empecé a trabajar con ellos ya directamente, hice al revés de lo que hacemos los contadores públicos, hice al revés que primero vamos y trabajamos en una empresa y luego nos dedicamos al libre ejercicio de la profesión, yo hice lo contrario, yo siempre me dediqué al libre ejercicio de la profesión y después de tantos años, tantos años de graduada que mi promoción en el año 1978, y yo comencé aquí en el año 98, y ya yo trabajaba antes de graduarme en el libre ejercicio, entonces me vine a trabajar con ellos acá, y me encerré con ellos, pero ya después con un interés inicial, porque la idea era pasara ser socio del empresa también, entonces fue algo interesante, fue un riesgo que tomé y que me salió bien a Dios gracia, me salió bien, con ellos hay mucha camaradería, nos tenemos mucha, pero mucha confianza, a veces discutimos, esto es como un matrimonio, ¿por qué? cuando tenemos formas distintas de ver las cosas, a veces hay discusiones, pero son discusiones sanas, a veces nos molestamos, nos ponemos bravo, pero eso pasa inmediatamente, al rato es como que si no hubiese pasado nada, subsanamos la situación, y ya. Con el personal, el personal es, no sé si, el personal me ve a mí como más, como más temor, ¿sabes? No sé por qué, también tengo una forma de hacer las cosas, o de decir las cosas de una manera muy directa, entonces a lo mejor eso no cae muy bien, de repente yo digo algo, y entonces ellos prefieren ir hasta donde Yoraima con ella, consiguen todo fácil y en cambio yo no, yo siempre le digo, o sea, noes que no, no los ayude, no le de confianza, sino que soy como más... ajá y ¿porque llegamos a esto? o ¿por qué no sé qué?, me entiende, es para hacerle ver las cosas como son para que hagan las correcciones desde el inicio, no me gusta que se endeude, ¿verdad? Y entonces nosotros siempre le estamos prestando a todo el personal, siempre se le dio, para que hicieran sus casas, para que compraran casa, se les apoyó con eso, para que se compraran carro, por situaciones difíciles, el personal de aquí, tiene muchos años trabajando con nosotros y ninguno se quiere ir, es un personal que, que se siente como de la familia, pero los hemos tratado, así, si nos va bien a nosotros también le tienen que ir bien a ellos, porque no puede ser que nosotros comamos bistec y ellos no, ellos tienen que comer también bistec, o comer bien, lo que quiero decir, entonces este, un empleado que, que tenga

su necesidades básicas cubierta, es un buen trabajador, y si tiene apoyo de su patrono o de las empresas donde labora es mucho más colaborador y mucho más dado a la empresa. Cuando me vienen a pedir préstamos por cosas, por ejemplo, un carro que no me sirve, yo lo desecho, o sea yo no voy a estar gastando tanto dinero en un carro que cada ratico está dañándose, ¿verdad? Entonces, ese es un hijo que nunca vas a salir de él, vas a mantener un carro indefinidamente, no puede ser, ese carro no sirve, sal de ese carro, sal, no tendrás carro durante un tiempito, pero se te puede ayudar o se te puede mejorar para que pueda obtener un carro o renovar tu carro, pero no podemos seguir dando préstamo para arreglar un carro que no sirve, entonces esas cosas no le gusta a ellos, cuando yo se los digo así directamente, o cualquier cosa, no sé, eso es un ejemplo, por ejemplo, ¿y por qué me va a gastar tanto? ¿Y por qué tal cosa? entonces, como yo sí le pregunto así directamente, o trato de buscarle la solución por otra vía, porque a veces la gente se endeuda.

Eso es ser responsable consigo mismo y con su familia, entonces ese tipo de cosas a veces no cae bien que uno las diga, entonces, y bueno, por eso ellos son más dados con Yoraima que conmigo, eso es la verdad.

Investigador: ¿Piensa usted que el gerente debe mantener un balance entre racionalidad y la emocionalidad?

Lcda. Addanary: sí, debería de tenerse, pero a veces no se controla uno y a veces la racionalidad no es la adecuada, racionalidad es la razón, el raciocinio, es la actuación, la forma de expresarse a lo mejor en el momento no es la adecuada.

Investigador: ¿Considera usted que la emoción puede afectar sus decisiones, sus acciones y su gestión de alguna manera?

Lcda. Addanary: sí, sí, eso, sí pasa... no tanto que me afecte de alguna manera la gestión de manera, o sea, que pase algo que vaya contra el bien de la empresa ¿no? Puede ser que vaya momentáneamente no sea beneficioso para la empresa, pero no, que sea algo que no se pueda corregir, de repente, cuando uno no sé, en este momento no se me viene ninguna idea a la mente, pero aquí nosotros en Venezuela tenemos muchos acosos de los organismos públicos, los que trabajamos, las empresas, y a veces eso hace que uno pueda actuar de una manera no la adecuada, entonces hay enfrentamiento, a mí me pasó el año pasado, yo tuve una situación, una investigación, una auditoria del Seniat, y ese señor, me encerró en un cuarto, que decía porque me va a encerrar un cuarto, ¿qué es eso? eso no corresponde, entonces yo exigía a mi derecho, a lo mejor otro, hubiese actuado de una manera más, oye, la cuestión no dice

nada y punto, ¿verdad? y después uno actúa como tendría que actuar, pero en ese momento yo sí me salí de mi casilla y yo sí le dije, le dije un pocotón de cosas que de repente, Será en consecuencia, ¿no?

Investigador: ¿Qué se sintió en ese momento?

Lcda. Addanary: Mucha molestia, hasta ganas de llorar, ¿sabe? siendo sincera hasta ganas de llorar, en ese momento no, delante de él no me dio ganas de llorar, pero cuando salí de allí sí, porque sentí mucha impotencia, mucha impotencia, porque son abusadores, y puede ser que uno pueda cometer un error y yo sé, que creo que me vengan a amenazar así de esa manera, no

Investigador: Bueno, súper agradecido por su contribución.

## **Anexo G. Trayectoria de los testimoniantes**

Para esta investigación se realizaron entrevistas a cuatro (4) gerentes, que cumplieron con las cualidades para ser considerados (Ver Momento III Cuadro 3), ellos fueron:

1. Benito Hamidian, Licenciado en Relaciones Industriales, Especialista en Tecnología de la Computación en la Educación, Especialista en Gerencia Educacional, Doctor en Didáctica y Organización de Instituciones Educativas, Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Postdoctor en Ciencias Administrativas, más de 14 años como Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo
2. José Mora-Márquez, Licenciado en Educación, Mención Teoría de la Educación, Magíster Scientiarum en Andragogía, Doctor en Ciencias de la Educación, Postdoctor en Ciencias de la Educación, Director de Gestión Académica del Instituto de Altos Estudios Doctor Oscar Cambra de la Universidad Bicentenario de Aragua, más de 40 años de experiencia en cargos gerenciales (reconocimiento: su nombre como epónimo del edificio de postgrado de la UBA).
3. Edgar Mendoza, Licenciado en Administración, Magíster Scientiarum en Finanzas, 32 años de experiencia en cargos gerenciales, Gerente de Relaciones Institucionales en Alfonso Rivas & CIA.
4. Addanary Garboza, Licenciada en Contaduría Pública, Especialista en Tributos, más de 20 años como Directora General de Saer de Venezuela, C.A.

## Anexo H. Síntesis Curricular

### Datos Personales

Alexander José Hernández Lozada

C.I. 14.741.836

Fecha de nacimiento: 16 de enero de 1982

Dirección: Urb La ciudadela Nro 11-08 Cagua Estado Aragua

Teléfono: 0414-4589754

e-mail: alexzhz@gmail.com



### Estudios Realizados

*Licenciado en Contaduría Pública (2006).* Universidad de Carabobo

*Magister en Ciencias Mención Orientación de la Conducta (2019).* Centro de Investigaciones Psiquiátricas Psicológicas y Sexológicas de Venezuela

*Master Internacional en Alta Dirección General y Gerencia Estratégica Empresarial (2015) Título propio.* Instituto Internacional de Estudios Globales para el Desarrollo Humano España- Unión Europea

*Diplomado en Competencias Integrales (2015).* Universidad Tecnológica del Centro

*Diplomado en Psicología para la Gerencia y la Comunicación (2015) CEATE*

*Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales.* Universidad de Carabobo (Cohorte XI 2020)

### Experiencia Laboral

**Socio Director.** S.C Hernández Duarte & Asociados. Auditores-Consultores Gerenciales (2009-actual)

**Coordinador Diplomados Superiores: NIIF y Fortalecimiento Gerencial.** CEATE. Fundación Universidad de Carabobo (2018- Actual)

**Facilitador en NIIF y Tributos.** CEATE. Fundación Universidad de Carabobo (2010-Actual)

**Profesor Contratado postgrado.** Universidad de Carabobo. Asignaturas Análisis y Diseño de Sistemas de Auditoría en la Maestría Ciencias Contables (2/2023) y Administración Financiera en la Maestría en Administración de empresas/finanzas (3/2023)

**Gerente General.** Sapporo Motors, C.A. (Concesionario Mazda) (2007-2014)

**Alimentación Balanceada, C.A.** Grupo Purolobo. Jefe de Impuestos (febrero -julio 2014)

### **Publicaciones**

***Resiliencia organizacional en la universidad: Una mirada reflexiva ante el COVID-19.*** Revista Sapienza Organizacional Grupo de Investigación en Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG). Año 8 N° 17 Número Especial 2021

***Las Pymes en Venezuela ante la pandemia: adaptarse o rendirse.*** Revista Sapienza Organizacional Grupo de Investigación en Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG). Año 8 N° 17 Número Especial 2021

***La gerencia estratégica: Un viaje de lo simple a la complejidad.*** Revista Sapienza Organizacional Grupo de Investigación en Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG) Vol 9, N° 18 enero - junio 2022

***Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio.*** Revista de Ciencias Sociales y Humanas Prohominum Edición N°4 del año 3 julio – septiembre 2022

### **Ponencias**

***Las Pymes en Venezuela: Retos ante la pandemia COVID-19.*** II Encuentro de la Red Venezolanas de Estudios Organizacionales de la Universidad de los Andes. Julio 2021

***Dasein Gerencial y Tecnología: ¿La Inteligencia Artificial Reemplazará a las Personas o Solo Ciencia Ficción?*** IV Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales “Hacia La Nueva Visión de Universidad” Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Noviembre 2022