



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE.
HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL
CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Autora: Ynés A. Sardinha G.

Tutora: Dra. Yanett D. Polanco B.

Abril, 2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE.
HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL
CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Autora: Ynés A. Sardinha G.

Tutora: Dra. Yanett D. Polanco B.

Trabajo que se presenta ante la Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación para su aprobación como Trabajo de Grado para optar al Título de **Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.**

Abril, 2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ASUNTOS ESTUDIANTILES



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 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 de la Educación, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. HACIA UN
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Presentado para optar al grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA
AVANZADA EN EDUCACIÓN** por la aspirante:

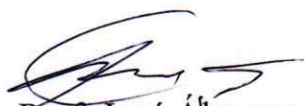
YNÉS ALEJANDRA SARDINHA GONCÁLVES
C.I.: V- 19.588.977

Realizado bajo la tutoría de la Profesora **YANETT POLANCO**, cédula de identidad N° V- 4.104.451

Una vez evaluado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO CON MENCIÓN HONORIFICA.**

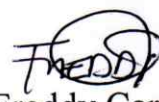
En Bárbula, a los veinticinco días del mes de abril del año dos mil veinticinco.


Profa. Yanett Polanco
C.I.: V-4.104.451
Fecha: 25-04-2025


Prof. José Álvarez
C.I.: V-5.071.965
Fecha: 25-04-2025

GB/km




Prof. Freddy Carrasquero
C.I.: V- 15.088.647
Fecha: 25-04-2025

TG-13-25



MAESTRÍA

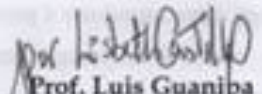


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO.**, elaborado bajo la línea de investigación: GERENCIA EDUCATIVA, GESTIÓN Y TRABAJO, presentado por la ciudadana **YNES SARDINHA.**, titular de la cédula de identidad N°19.588.977, elaborado bajo la dirección de la tutora Prof. **Yanett Polanco.**, cédula de identidad N°4.104.451., considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO.**

En Valencia, a los dos (02) día del mes de Mayo de dos mil veinticuatro.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en
GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN


Prof. Luis Guanipa
Coordinador del Programa

Elab. L1 2024-05-02
Archivo Acta de Aprobación

Luz de una tierra inmortal



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AUTORIZACIÓN DE LA TUTORA

Yo, **Dra. Yanett del Valle Polanco Borges**, titular de la **C.I. Nro. V- 4.104.451**, hago constar que después de haber leído con precisión y exactitud el trabajo de investigación cuyo título tentativo es: **GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**, presentada por la **Lcda. Ynés Alejandra Sardinha Goncalves**, titular de la **C.I. N° V-19.588.977**, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte de los miembros de la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación y Comisión Evaluadora asignada.

En Valencia, a los 17 días del mes de marzo del año Dos Mil Veinticinco.


TUTORA
Dra. Yanett Polanco B.
CI V- 04.104 .451



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Ynés A. Sardinha. G.

Cédula de Identidad: V.-19.588.977

Tutor (a): Dra. Yanett Polanco B.

Cédula de Identidad: V.-04.104.451

Correo Electrónico del Participante: ysardinha@uc.edu.ve

Título Tentativo del Trabajo: GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO.

Línea de Investigación: Gerencia educativa, gestión y trabajo.

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	10/10/2023	11:00am	Abordaje del objeto de estudio, discusión de la posible metodología, orientación para el desarrollo del momento I.	Búsqueda de información pertinente y actualizada.
02	07/07/2023	10:00am	Lectura y análisis del primer papel de trabajo . Formulación de la situación de estudio.	Revisión, reformulación y mejoras.
03	28/10/2023 20/01/2024	10:30am	Lectura y sugerencias del segundo papel de trabajo . Redacción de las interrogantes, intencionalidades, directrices de la investigación y posible título.	Revisión y mejoras. Desarrollo de la exculpación investigativa.
04	28/10/2023 20/01/2024	10:00am	Lectura y orientaciones del tercer papel de trabajo . Consolidación del objeto de estudio, revisión del estado del arte y orientación para la elaboración del esquema del Academo I.	Revisión del Academo I y mejoras.
05	02/02/2024	10.30am	Lectura y sugerencias del cuarto papel de trabajo . Elaboración de las categorías de análisis y guía de actuación investigativa para el Academo II.	Aprobación del Academo I y aceptación del esquema de trabajo para el Academo II.
06	18/2/2024	9:30am	Lectura y orientaciones del quinto papel de trabajo . Estudios relacionados y andamiaje teórico referencial. Definición de títulos para los contenidos.	Mejoras de contenido y desarrollo. Vinculo continuo entre párrafos y las categorías de análisis. Selección de los estudios relacionados.

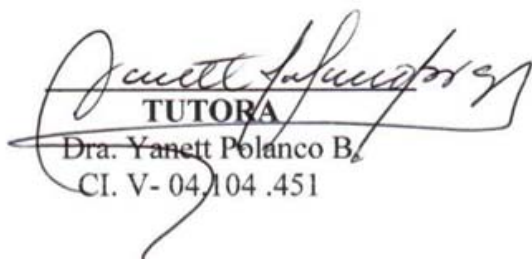
07	26/2/2024	10:00am	Lectura y sugerencias del sexto papel de trabajo . Aprobación de los precedentes del estudio, revisión de autores y teorías seleccionadas, redacción y coherencia entre párrafos.	Mejoras de contenido.
08	03/03/24	10:30am	Lectura y sugerencias del séptimo papel de trabajo . Adecuación de términos, complementos teóricos para las categorías de análisis, revisión de contenido.	Mejoras del contenido
09	07/03/2024	08:00am	Lectura y sugerencias del octavo papel de trabajo . Revisión de autores citados y teorías asociadas, adecuación del análisis teórico en relación con la temática de estudio.	Continuidad de las categorías de análisis faltantes.
10	18/03/2024	10:30am	Lectura y orientaciones del noveno papel de trabajo . Aprobación del Academo II y orientaciones para la elaboración del Academo III. Revisión de los referentes bibliográficos.	Esquema de trabajo para el Academo III y orientaciones prácticas.
11	20/03/2024	9:30am	Lectura y sugerencias del décimo papel de trabajo . Revisión de teorías, selección de las bases metodológicas, incorporación del escenario de investigación y actores sociales.	Mejoras de contenido y revisión de la bibliografía.
12	25/03/2024	11:00am	Lectura y orientaciones del décimo primer papel de trabajo . Aprobación del Academo III. Revisión de la estructura general del Proyecto de Trabajo Especial de Grado (introducción, resumen, páginas preliminares, referencias)	Reformulación del resumen y complementación de la introducción.
13	02/05/2024	11:00am	Revisión final para la inscripción del Proyecto del Trabajo Especial de Grado. Firma de planillas y aceptación de tutorías.	Aprobación del Proyecto de Trabajo Especial de Grado para ser inscrito ante la Comisión Evaluativa. (Academo I, II y III de la investigación).
14	10/05/2024	10:00am	Discusión y elaboración de las preguntas para la entrevista semiestructurada. Esquema de trabajo para Academo IV. Selección de preguntas y orientaciones para la aplicación de la entrevista	Discusión y elaboración de las interrogantes para la entrevista semiestructurada. Esquema de trabajo para el Academo IV. Selección de preguntas y orientaciones para la aplicación de la entrevista.

15	16/05/2024	10:30am	Presentación de preguntas Finales, orientación de cómo hacer el abordaje de los entrevistados	Interrogantes seleccionadas para aplicar el instrumento
16	30/06/2024	10:00am	Orientaciones de como realizar el Academo IV	Inicios del Academo V
17	02/06/2024	10.30am	Se inicia el proceso de aplicación de la entrevista	Recolección de las experiencias de los entrevistados
18	04/09/2024	9:30am	Trascripción de las entrevistas	Se extrajo lo esencial de las entrevistas
19	28/11/2024	10:00am	Iniciamos el proceso de codificación, triangulación e inferencias	Se indican pautas para la realización del momento V
20	10/01/2025	10:30am	Revisión del Academo IV	Aprobación del momento IV, se revisan avances del Academo V
21	20/01/2025	10:00am	Entrega del Academo V	Se revisa todo el trabajo de investigación-
22	22/02/2025	10.30am	Correcciones finales y generales del trabajo	La tutora queda atenta a que se realicen las últimas correcciones
23	16/03/2025	9:30am	Se realizan las correcciones finales	Pendiente de inscribir el trabajo final de grado.
24	17/01/2025	10:00am	Inscripción de trabajo final de grado	Quedamos a la espera de respuesta de la comisión.

Título Definitivo: GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO.

Comentarios Finales: Se llevo a cabo el proceso investigativo de manera amena descubriendo las particularidades y haciendo hermenéutica desde los saberes de los participantes del estudio logrando la generación de un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre.

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del Trabajo Especial de Grado de Maestría arriba mencionado.


TUTORA
 Dra. Yanett Polanco B.
 C.I. V- 04.104.451


PARTICIPANTE
 MSc. Ynés Sardinha.
 C.I. V-19.588.977

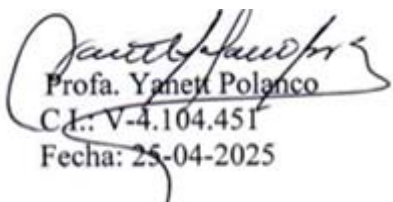


UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO, presentado por la ciudadana Ynés Sardinha, titular de la cédula de identidad V-19.588.977, para optar al título de MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: APROBADO CON MENCIÓN HONORÍFICA.


Profa. Yanett Polanco
C.I.: V-4.104.451
Fecha: 25-04-2025


Prof. José Álvarez
C.I.: V-5.071.965
Fecha: 25-04-2025


Prof. Freddy Carrasquero
C.I.: V- 15.088.647
Fecha: 25-04-2025

Abril, 2025

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen de Fátima,

por bendecirme y guiarme en cada paso desde la fe, la fortaleza y sabiduría.

A mis padres, Alfredo Sardinha y María Goncalves,

quienes nunca dejan de creer en mí, por apoyarme en todas las metas que me propongo.

A mi hermana, Rossany Sardinha,

por motivarme cada día y por sus consejos. Todo fluye cuando

le pones el alma, el corazón, la creatividad y el amor a todo aquello que te gusta hacer,

MERAKI.

A mi esposo Gustavo Cordero,

por darme la fortaleza y el aliento para continuar con lo que me apasiona.

A Ynés Sardinha,

por demostrar que lo que se hace de corazón puede ser alcanzado con grandes satisfacciones.

¡A ustedes dedico este gran logro!

Ynés sardinha.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a mi Dios y a la Virgen de Fátima, por haberme permitido lograr esta meta, ser una profesional en el área de la Gerencia Avanzada en Educación.

A mis padres, Alfredo Sardinha y María Goncalves, quienes con su amor y dedicación me dieron la oportunidad de continuar para alcanzar este objetivo.

A mi hermana, Rossany Sardinha, por darme a entender la importancia de culminar los proyectos que iniciamos, todo tiene su tiempo.

A mi tutora Yanett Polanco, por ser la guía metodológica y de contenido de la investigación, consolidando en mí nuevos conocimientos, gracias por cada consejo brindado.

A todos todo el equipo de facilitación de la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, en especial a los que conforman la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, a Freddy Carrasquero, Lisbeth Castillo, Luis Guanipa y Jorge Pinto. Su atención siempre estuvo presente durante y al culminar la escolaridad, gracias por formar parte de mi formación profesional.

¡Gracias infinitas, los mantendré siempre presente!

Ynés sardinha.

ÍNDICE

	Pág.
ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iv
AUTORIZACIÓN DE LA TUTORA.....	v
INFORME DE ACTIVIDADES.....	vi
VEREDICTO.....	ix
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTOS.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xiv
LISTA DE TABLAS.....	xv
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
 ACADEMO I: CONSTRUCCIÓN DEL EVENTO DE ESTUDIO	
Una mirada a la realidad en estudio.....	3
Propósitos de la Investigación.....	11
Significación de la Investigación.....	11
 ACADEMO II: RUTA TEÓRICA	
Estudios Relacionados.....	13
Bases Teóricas.....	20
Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio (1994).....	20
Teoría de la gerencia de la sociedad futura. Drucker (2004).....	24
Aspectos Referenciales.....	25
Incertidumbre en los procesos sociales.....	25
Gerencia Educativa en contexto universitario.....	28
Liderazgo en organizaciones emergentes.....	31
Gerencia en tiempos de incertidumbre.....	32
Gerencia emergente y transdisciplinariedad.....	33
Referentes legales.....	34

ACADEMO III: TRAVESÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Paradigma de la investigación.....	40
Enfoque de la investigación.....	41
Método de la investigación.....	42
Técnica de la investigación.....	44
Escenario de la investigación.....	45
Actores sociales o informantes claves.....	45
Técnica para la obtención de la información.....	45
Instrumentos para la obtención de la información.....	46
Estrategias de procesamiento de la información.....	47
Criterios de Excelencia y veracidad en la investigación cualitativa.....	48

ACADEMO IV: CONSTRUCCIÓN DE SENTIDOS Y SIGNIFICADOS DESDE LOS GERENTES EDUCATIVOS UNIVERSITARIOS SIGNIFICANTES.

Categorización de la información.....	52
Estructuras conceptuales de la categorización de la información.....	58
Estructuras categoriales indíciales.....	61
Estructura General de categorización de la información.....	67
Triangulación de los hallazgos.....	68
Estructura General de triangulación de la información.....	75
Diatriba dialógica surgida de la investigadora.....	76

ACADEMO V: CORPUS DE RECOMENDACIONES: CONSTRUCCIÓN DEL RIZOMA DE ATRIBUTOS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL UNIVERSITARIO.

Estructura del corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del LT	82
---	----

REFERENCIAS.....	53
-------------------------	-----------

ANEXO-A. Matriz epistémica.....	92
--	-----------

ANEXO-B. Guión de entrevista.....	93
--	-----------

ANEXO-C. Consentimientos informados.....	94
---	-----------

ANEXO-D. Protocolo de entrevistas.....	97
---	-----------

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Definición de gerencia universitaria.....	29
Figura 2. Matriz estructural del evento en estudio: Liderazgo Transformacional.....	51
Figura 3. Estructura conceptual particular. Gerente Educativo Universitario Nro. 1	58
Figura 4. Estructura conceptual particular. Gerente Educativo Universitario Nro. 2	59
Figura 5. Estructura conceptual particular. Gerente Educativo Universitario Nro. 3	60
Figura 6. Estructura categorial indicial: Papel del autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional.....	61
Figura 7. Estructura categorial indicial: Forma en la que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder.....	62
Figura 8. Estructura categorial indicial: La coherencia como expresión de un líder transformacional.....	63
Figura 9. Estructura categorial indicial: Actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional.....	64
Figura 10. Estructura categorial indicial: Impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización.....	65
Figura 11. Estructura categorial indicial: Estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización.....	66
Figura 12. Estructura General de la información según los informantes claves (Gerentes Educativos Universitarios)	67
Figura 13. Rizoma de atributos del líder transformacional universitario en tiempos de incertidumbre.....	75
Figura 14. Atributos del gerente educativo universitario hacia el liderazgo transformacional en tiempos de incertidumbre.....	82
Figura 15. Informante clave Nro. 1.....	98
Figura 16. Informante clave Nro. 2.....	104
Figura 17. Informante clave Nro. 3.....	112

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Liderazgo transaccional (burocrático) y liderazgo transformacional.....	21
Tabla 2. Otras teorías claves del liderazgo transformacional.....	23
Tabla 3. Matriz de incertidumbre ambiental.....	26
Tabla 4. Tabla de especificaciones.....	39
Tabla 5. Matriz categorial sinérgica indicial: Papel del autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional.....	52
Tabla 6. Matriz categorial sinérgica indicial: El empoderamiento en la figura de un líder.....	53
Tabla 7. Matriz categorial sinérgica indicial: La coherencia como expresión de un líder transformacional.....	54
Tabla 8. Matriz categorial sinérgica indicial: Actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional.....	55
Tabla 9. Matriz categorial sinérgica indicial: Impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización.....	56
Tabla 10. Matriz categorial sinérgica indicial: Estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización.....	57
Tabla 11. Matriz de triangulación indicial: Papel del autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional.....	68
Tabla 12. Matriz de triangulación indicial: Forma en la que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder.....	69
Tabla 13. Matriz de triangulación indicial: La coherencia como expresión de un líder transformacional.....	70
Tabla 14. Matriz de triangulación indicial: Actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional.....	71
Tabla 15. Matriz de triangulación indicial: Impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización.....	72
Tabla 16. Matriz de triangulación sinérgica indicial: Estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización.....	73
Tabla 17. Matriz general de categorías sinérgicas emergentes a partir de las categorías indíciales.....	74
Tabla 18. Matriz Epistémica.....	92
Tabla 19. Guión de entrevista.....	93
Tabla 20. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Influencia Idealizada o carisma.....	99
Tabla 21. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.....	100
Tabla 22. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación	101

a la sinergia: Motivación Inspiradora.....	
Tabla 23. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Consideración Individual.....	101
Tabla 24. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Consideración Individual.....	102
Tabla 25. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Consideración Individual.....	103
Tabla 26. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Influencia Idealizada o carisma.....	105
Tabla 27. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.....	106
Tabla 28. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.....	107
Tabla 29. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Consideración Individual.....	108
Tabla 30. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Consideración Individual.....	109
Tabla 31. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Estimulación Intelectual.....	110
Tabla 32. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Influencia Idealizada o carisma.....	113
Tabla 33. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.....	114
Tabla 34. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.....	115
Tabla 35. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Consideración Individual.....	115
Tabla 36. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Consideración Individual.....	116
Tabla 37. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Estimulación intelectual.....	117



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. HACIA UN
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Autora: Ynés A. Sardinha G.

Tutora: Dra. Yanett D. Polanco.

Fecha: Abril, 2025.

RESUMEN

El Trabajo Especial de Grado tiene como propósito generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre. Como referentes teóricos, la teoría del Liderazgo Transformacional (LT) Bass y Avolio (1994) y la Teoría de la Gerencia de la sociedad futura de Drucker (2004). El estudio se inscribe en los postulados del paradigma post-positivista y del enfoque cualitativo. En función de la naturaleza y características particulares del objeto en estudio, el método adoptado es la Hermenéutica de Wilhelm Dilthey (1949), empleando como técnica el círculo hermenéutico que consta de tres niveles de análisis: formal, semántico y socio cultural. Los informantes claves lo conformaron tres (03) gerentes educativos de contextos universitarios. La técnica fue la entrevista y como instrumento el guión de entrevista semiestructurada. Para la validez y fiabilidad: la categorización realizada desde subcategorías relacionales y distintivas, para luego proceder con la triangulación. Del análisis surgieron seis (06) categorías individuales o entrenudos, destacando como centro del liderazgo el ser humano, las mismas se articulan desde la importancia del líder con un aprendizaje constante y conexión emocional, como guía alentador de habilidades, transparente en su labor, promotor de actividades creativas, líder en cultura organizacional, así como en estrategias y adaptación. Dentro de los hallazgos reflexivos se instituye, que el gerente con (LT) debe ser holístico con sabiduría universal, motivador como luminario de caminos, ético como un guardián de la verdad, creativo soñador, arquitecto cultural como un constructor de horizontes, y visionario como un explorador de posibilidades.

Descriptores: Gerente educativo, liderazgo transformacional, contexto universitario.

Área prioritaria de la UC: Educación.

Área Prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa.

Línea de investigación: Gerencia Educativa, gestión y trabajo.

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas.

Sub-temática: Liderazgo.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES
POSTGRADUATE MANAGEMENT



MASTER'S DEGREE IN ADVANCED MANAGEMENT IN EDUCATION

**EDUCATIONAL MANAGER IN TIMES OF UNCERTAINTY. TOWARDS
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE UNIVERSITY CONTEXT**

Author: Ynés A. Sardinha G.

Tutor: Dra. Yanett D. Polanco.

Date: April, 2025.

ABSTRACT

The Special Degree Project aims to generate a corpus of recommendations oriented towards the development of transformational leadership in university educational managers in times of uncertainty. As theoretical references, the Transformational Leadership (TL) theory by Bass and Avolio (1994) and Drucker's Theory of Management for the Future Society (2004) are used. The study is based on the postulates of the post-positivist paradigm and the qualitative approach. Given the nature and particular characteristics of the object under study, the adopted method is Wilhelm Dilthey's Hermeneutics (1949), using the hermeneutic circle technique, which consists of three levels of analysis: formal, semantic, and socio-cultural. The key informants were three (03) educational managers from university contexts. The technique used was the interview, with a semi-structured interview guide as the instrument. For validity and reliability: categorization was carried out from relational and distinctive subcategories, followed by triangulation. Six (06) individual categories or internodes emerged from the analysis, highlighting the human being as the center of leadership. These are articulated from the importance of the leader with constant learning and emotional connection, as an encouraging guide of skills, transparent in their work, promoter of creative activities, leader in organizational culture, as well as in strategies and adaptation. Among the reflective findings, it is established that the manager with (TL) should be holistic with universal wisdom, motivating as a luminary of paths, ethical as a guardian of truth, creative dreamer, cultural architect as a builder of horizons, and visionary as an explorer of possibilities.

Descriptors: Educational manager, transformational leadership, university context.

UC Priority Area: Education.

FACE Priority Area: Educational Management.

Research line: Educational Management, management and work.

Theme: Management in Educational Organizations.

Sub-theme: Leadership.

INTRODUCCIÓN

Los gerentes educativos como gestores formativos deben poseer grandes habilidades y destrezas, connotándose ciertas capacidades que les permitan direccionar y redireccionar el contexto en el cual asumen su cargo; distintivamente bajo los criterios de compromiso, voluntad, dedicación, ahondando en transformaciones que son necesarias y pertinentes. En las organizaciones emergentes resulta imperante esta figura gerencial con nuevas visiones, consustanciados en alcanzar nuevas oportunidades y metas.

Es un gran reto para las organizaciones educativas superar diversas situaciones que transversa la gestión gerencial, realidades, que por lo general son producto de los cambios e incertidumbre que enfrenta la sociedad en loglobal que transgrede en especial la educación.

Uno de los subsistemas educativos de gran valor para la formación y consolidación de las competencias profesionales es el universitario, en el cual desarrollan actividades en un ambiente sumamente competitivo, por lo que amerita la adecuación constante de los servicios que ofrece en función de las realidades, de la demanda de recursos humanos para el desarrollo del país y su iniquidad como centro de formación para diseñar, desarrollar y actualizar los haceres de gestión que consolide a la universidad como un todo integrado para asumir la incertidumbre social como elemento dinamizador de cambios.

El trabajo del gestor educativo es brindar bienestar no solo al centro como estructura sino a los actores sociales que dirige, propiciando un clima organizacional satisfactorio dentro de un sinfín de pensamientos y perspectivas. Es por ello, que los gerentes educativos en estos tiempos de contingencia deben encaminar sus haceres y visiones en pro del alcance de los objetivos de la organización que lidera mediante un proceso de influencia, orientación y motivación.

En este estudio, se generó un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios. Desde el ámbito indagativo la investigación consta de cinco grandes momentos, a saber:

En el *Academo I: Construcción del evento de estudio*, en donde se establece la mirada a la realidad en estudio, las interrogantes, los propósitos y la significación de la investigación.

En el *Academo II: Ruta teórica*, se plantean los estudios relacionados, las bases teóricas: teoría de entrada, aspectos teóricos referenciales y las bases legales.

En el Academo III: *Travesía de la investigación*, se determina el paradigma de la investigación, enfoque, método, técnica, escenario, los actores sociales o informantes claves, las técnicas e instrumentos de recolección de información, el tratamiento o estrategias de procesamiento de la información y los criterios de excelencia y veracidad de la investigación.

En el Academo IV: *Construcción de sentidos y significados desde los gerentes educativos universitarios significantes*, surgida a través del círculo hermenéutico como técnica, que constó de tres niveles de análisis: formal, semántico y socio cultural, finalizando con la diatriba dialógica surgida de la investigadora y la generación del rizoma de atributos del líder transformacional como corpus de recomendaciones.

En el Academo V: *Corpus de recomendaciones: construcción del rizoma de atributos del líder transformacional universitario*.

Y de manera final, se presenta los anexos, guión de entrevista, consentimientos informados y catálogo referencial.

ACADEMO I

CONSTRUCCIÓN DEL EVENTO DE ESTUDIO

*“La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad.
Lo último es decir gracias. En el medio, el líder es un servidor”
~ Max de Pree.*

Una mirada a la realidad en estudio

Los escenarios organizacionales emergentes han tenido con la llegada de múltiples situaciones continuas transformaciones que confieren incidencias en el modo de desarrollarse y ejecutarse diversas actividades, adjudicándose aciertos y desaciertos en todas las funciones sociales, entre ellas, la gran alfabetización digital, la recién reconocida inteligencia artificial como herramienta de apoyo tecnológico y las precarias condiciones de salud pública que sacudieron y se extienden dejando secuelas a nivel mundial, nacional y regional.

En el ámbito educativo, en específico el gerencial educativo ha presenciado, ejercido y considerado una labor compleja, con necesidades de respuestas inmediatas, posiciones lindantes ante diversos acontecimientos que son producto de estas mismas conmutaciones. La pandemia de COVID-19, produjo cambios en las condiciones de vida de la sociedad en general, nadie estaba preparado para enfrentar un reto tan esporádico e inédito, figurándose para su recién descubrimiento choques de ideales, sueños y formas de trabajo, enfatizándose un protagonismo virtual, la flexibilidad en las gestiones y la improvisación subyacente para lograr avanzar y crecer personal y profesionalmente. Tal como lo afirma Caballero (2021), “las medidas implementadas implicaron un cambio en el estilo de vida de la población global; la forma de transportarnos, las condiciones laborales, los sistemas de salud y los modelos económicos”. (p.5).

Venezuela, país del bloque de Suramérica no escapo de esta realidad, connotándose mayores impactos desde lo político, económico, social, ambiental y cultural, agravándose aún más lo educativo, debido a la crisis social que se mantenía en los últimos años y en la que se evidenciaban problemas asociados en la parte estructural desde la ausencia de recursos materiales y tecnológicos, así como de recursos humanos o métodos de atención pedagógica de calidad.

Sin embargo, ante las continuas vicisitudes, las gestiones administrativas y académicas, siempre en función de la prevista eficacia educativa, en la cual se posibilita la continua conversión y superación de diferentes realidades, se han caracterizado por *mantenerse* en altos niveles de complejidad y competitividad al estar inmersas en distintas perspectivas o voluntades, arraigados en continuos desafíos, y tal es el caso del Subsistema de Educación Universitaria. En relación, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (2022), en el informe de País sobre la Educación Superior, se evidencian tres grandes retos actuales de la Educación Superior, a saber:

Desafío 1. La necesaria interacción e intercambio de saberes, en la revalorización de las prácticas ancestrales, las lenguas, las identidades, en la incorporación crítica de las tecnologías, y en el enfrentamiento de la dependencia económica, política y cognitiva, que contribuya con la transformación científica productiva. Desafío 2. La construcción de propuestas de soluciones pertinentes y la participación corresponsable de la comunidad universitaria en espíritu de cooperación solidaria. Desafío 3. La comprensión de la complejidad que encierra el proceso de transformación universitaria. (p.11).

Eventualmente, cada uno de los retos descritos involucra un desequilibrio educativo de orden académico-gerencial, destacándose numerables necesidades y contratiempos que imposibilitan la continuidad efectiva de sus labores, implicándose un deterioro creciente producto de sus mismas causas internas. De acuerdo al documento emitido por Goldwasser (2021), presidenta de la Academia de Ciencias Físicas, Matemáticas y Naturales de Venezuela (ACFIMAN), el modelo que rige el funcionamiento de las universidades venezolanas ya no es viable y las mismas se encuentran en aprieto por:

La malsana irrupción de intereses político-partidistas en el quehacer de la institución, la ampliación forzosa y en algunos casos desordenada del plantel profesoral para atender a un número cada vez mayor de estudiantes, la carencia de un sistema de evaluación, entre otras cosas, y sobre todo las crecientes reducciones del valor absoluto del presupuesto otorgado por los gobiernos... (p.4).

Actualmente, las universidades venezolanas se caracterizan por instituirse bajo relaciones de poder, influyendo directamente en acciones mediatizadoras, imposiciones, labores en función de intereses y necesidades personales, develándose la conformación de compadrazgos en la que se construyen relaciones sociales entre parientes y cómplices de trabajo, evidenciándose corrupciones, y en el sentido más objetivo, la malversación de fondos entre sus miembros.

En concordancia, Foucault (1996), señaló que “el poder circula como micropoderes o microfísicas y se ejerce de manera relacional y transversal a todo cuerpo social, y en donde existe el ejercicio de poder, existe, a su vez, oposición y antagonismo a ese poder”. (p.64). Asimismo, Foucault (1973), estableció que en toda relación social que prevalezca el poder de manera consciente o inconsciente, privada o pública, son políticas, y existirá la dominación de unos agentes sobre otros, causando contrariedades e inaniciones, resultado de las continuas luchas políticas, en la que convergen mecanismos normativos hacia la sociedad, discursos y prácticas que imponen a los individuos qué, cómo y cuándo expresarse o comportarse.

En este orden de ideas, también en la educación universitaria se devela un colosal desánimo laboral que embarga al componente administrativo, docente y obrero; la disposición de sistemas escasamente actualizados, la limitada renovación de carreras, lo cual implica ciertas indecisiones de quienes deciden por primera vez transitar en el medio o reciben el servicio; la distribución de cuerpos administrativos y académicos con escasas competencias, principios, estrategias o visiones y ausencia del liderazgo auténtico, confirmándose esta última aseveración con Camacho (2019), “La dirigencia y el liderazgo universitario en Venezuela en los últimos años, no han tenido claridad para actuar como líderes de una institución altamente desarrollada y por tal razón, amenazada por el poder político establecido.” (p.2.).

Sin duda alguna, en el contexto educativo universitario actual se evidencian compromisos por parte de quienes mantienen su trabajo como gestores educativos que luchan día tras días para mantener sus cargos y los espacios académicos en continua producción intelectual, sin embargo, el equipo de trabajo ante las diversas situaciones de las realidades sociales, económicas, políticas e incluso culturales venezolanas ha tenido que ir dejando a un lado sus funciones por la necesidad de producir y mantenerse, connotándose ante esta situación, un ecosistema universitario cerrado, con ausencia de visiones ante estos tiempos de incertidumbres e indecisiones.

De manera característica, el término incertidumbre resulta relevante, y su aparición en el contexto social presente se traduce en la duda, la producción de temores, desconciertos y desánimos, influyendo en la desconfiguración de aspiraciones, creencias y motivos para afrontar los acontecimientos, por lo que actualmente es importante que las organizaciones educativas estén abiertas y sean flexibles a los continuos cambios, en donde los directivos se cuestionen y deliberen para mejorar ideas y situaciones, ubicando respuestas oportunas y sensatas que posibiliten la continuidad de las visiones y misiones de las organizaciones que lideran.

En este contexto, las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2022), en su declaración de la Comisión Internacional sobre el futuro de la educación “Transformar juntos la educación para futuros justos y sostenibles”, señala que ante esta globalización creciente de incertidumbres y precariedades es necesario replantearse el conocimiento, la educación y el aprendizaje, estableciendo la importancia de las acciones colectivas; así como a quién, qué y cómo se enseña; y las funciones o responsabilidades de todas las personas involucradas. (p.1). En relación a lo anterior, Hormaza et al. (2022) ilustran, “el reto de las instituciones educativas, desde todos los niveles, radica en reflexionar sobre el uso de estas innovaciones y transformaciones de la sociedad a la cotidianidad de sus funciones, sea gerencial, académica, o de investigación. (p.3).

En concordancia con lo expuesto, la gestión en el campo de los contextos universitarios venezolanos debería implicar una visión de futuro abierta, reflexiva, advirtiendo y asumiendo asuntos que las mismas realidades van insertando, todos enmarcados hacia la optimización de modelos y recursos, así como la superación de prácticas de gestión burocráticas, academicistas y formalistas, de modo que se dé prioridad a la formación y consolidación de las competencias profesionales a través del desarrollo de numerosas actividades, técnicas y estrategias de gestión que sean coincidentes y válidas ante las continuas demandas. Dentro de este horizonte, Sanz et al. (2020), consideran:

Las universidades deben relacionarse con un pensamiento innovador y de cambio continuo, para comprender no solo la práctica educativa al interior de la universidad sino reflexionar e investigar sobre ella y en consecuencia transformarla para formar un individuo culto, ético, líder y autónomo. (p.102).

Por consiguiente, los gestores del proceso educativo son los artífices de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, su grado de supervisión y responsabilidad develan el accionar del servicio educativo que ofrecen con sus medidas adoptadas; considerablemente, la calidad educativa será de interés en términos generales, si las condiciones y normas establecidas por los dirigentes educativos son debidamente configuradas en función de las necesidades existentes, destacándose un alto cultivo de valores como la responsabilidad y principios éticos; de modo que ante los avatares, el académico e investigador no puede cruzarse de brazos, su arma es la reflexión, su ideal es proponer un estilo de liderazgo que se adapte a estas circunstancias, en la cual prevalece la incertidumbre, y en donde no hay certeza de nada. Al margen de lo descrito, dentro de las funciones del gerente educativo, Castillo (2012), señala:

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo - amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. (p.3).

En este orden de ideas, y al reconocer las funciones gerenciales, la gerencia se define como una disciplina de conocimiento que tiene como objeto de estudio las formas de gestión de las organizaciones humanas, está además enfocada a desarrollar y profundizar racionalidades, formas de gestión y liderazgo organizacional. (p.2). (Covey, 1998), citado en Ospina et al. (2017). En tal sentido, la gerencia corresponde a la necesaria capacidad de la organización para aprovechar todos los recursos que tiene a su disposición, y debe hacerlo de manera *óptima*, brindando sostenibilidad a sus proyectos, inclusive colocando estos recursos a producir mucho más, de tal forma que se procure un desarrollo sostenible y sustentable. (Universidad Católica de Manizales, 2016).

Categorícamente, el proceso de gestión implica desde entonces dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema, caracterizado por estructurarse desde la consolidación de sus integrantes, los objetivos o planes previamente establecidos por la organización, por lo que los gerentes educativos universitarios deben ahondar en función de los avances y transformaciones curriculares, lo que posibilitaría la adjudicación de retos y desafíos académicos, sociales, políticos e incluso económicos. De ahí que, Mogollón (2020a):

Las universidades, desde todos los ámbitos requieren de una gerencia, dinámica, activa, en consonancia a los cambios y transformaciones, siendo un gran ***compromiso entre los actores del proceso educativo por ser gestores***, promotores proactivos, en el desempeño de sus funciones en equipos integrados de trabajo responder a diversas necesidades socioeducativas, culturales, a nivel local nacional y regional. De igual manera, reclama la sociedad y muy especial los discentes en formación y como profesionales. (p.2).

En concreto, al establecer un acercamiento a la comprensión de la gestión educativa, vista desde sus principales garantes, resulta oportuno destacar a la gerencia desde la asociación de la conjunción de la dirección, la gestión y la administración, la cual se relaciona con el manejo de procesos y la representación directiva de estos. Ante lo señalado, el término de gestión en educación involucra a todos los profesionales de esta para la conducción de las actividades académicas, cuya intención debe estar referida a la realización satisfactoria de todos sus propósitos y principios.

En relación a lo anterior, Drucker (2004), indica que la labor gerencial debe conceptualizarse como un proceso continuo, en la cual resulta oportuno desarrollar tres acciones que resumen las posibilidades de funcionamiento organizacional bajo la figura de elementos esenciales que permiten comprender su desempeño, a saber: (a) lograr sus propósitos a la par de dar cumplimiento a su misión, (b) gestionar la productividad laboral y la realización profesional de sus trabajadores, así como (c) asumir los impactos y las responsabilidades adquiridas. (p.10).

Visto de esta manera, es fundamental la participación activa de los actores sociales que la conforman desde el propio quehacer pedagógico, en el que se vislumbre un amplio proceso comunicacional, intercambio de saberes, confrontación de ideas y espacios de trabajo que garanticen la participación y el compromiso. Por su parte, la gestión educativa debe basar su proceso de atención en los asuntos académicos con fundamento en la pedagogía, destacándose los intereses, la participación y diversas proyecciones. Su accionar debe apoyarse no solo en la promoción y consolidación de las normas para promover las intencionalidades pedagógicas, sino también hacia la calidad de los aprendizajes. (Arana et al. 2023. p. 39).

En consideración Botero (2007), existen cinco tendencias de la gestión educativa en América Latina, las cuales se representan desde las acepciones de la autonomía, la democracia, el mejoramiento de la calidad, la integralidad, la virtualidad y como eje transversal la formación docente, en donde el cambio de percepciones y acciones de este último es vital para dar sentido y significado a todos los procesos educativos desde su esencia, motivación, participación, relaciones, conocimientos y valores. (p.1). En este sentido, la gestión educativa es comprendida desde la misión educadora del maestro, como garantía del derecho a la educación, intrínseca a la naturaleza humana, y como un proceso general, particular y singular. (p.42).

Ante esta distinción, los gerentes educativos para ser buenos gerentes deben poseer ciertas cualidades y dentro de las más notorias, Lopera (2021), las enumera en los retos y desafíos del gerente educativo en tiempos de incertidumbre, como, *liderazgo* (capacidad de orientar, influir y motivar), *empatía* (con alto grado de inteligencia emocional logra influencia positiva), *destrezas comunicativas* (nuevas acciones en la búsqueda para ofrecer respuestas), *autoridad y flexibilidad* (Lograr que se cumplan las metas avocándose a los cambios circunstanciales e inesperados del momento). Por lo tanto, el gerente educativo debe fungir el papel de visionario y adelantarse a las situaciones, tanto previstas como imprevistas, que están por venir y que pueden hacer tambalear los principios de la academia.

En efecto, los gerentes educativos como gestores formativos deben poseer grandes habilidades y destrezas, connotándose ciertas capacidades que les permitan direccionar y redireccionar el contexto en el cual asumen su cargo; distintivamente bajo los criterios de compromiso, voluntad, dedicación, ahondando en transformaciones que son necesarias y pertinentes, con cambios de pensamientos, nuevas formas de gerenciar, que sean autoproyectivas y autosuficientes. En correspondencia, Vecino (2010), citado en Sanz, et al. (Ibídem), la gestión gerencial en las organizaciones debe fundamentarse, entre otros aspectos:

En la expectativa de que las personas responsables de los cargos de dirección sean estrategias capaces para proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción, con el fin de lograr convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras. Es por ello, que los gerentes dentro de sus responsabilidades deberían asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad, mediante la implantación de modelos capaces de transformar su esquema de trabajo y lograr que se cumplan las metas trazadas en su empresa. (p.1).

Característicamente, en las organizaciones educativas emergentes resulta imperante la disposición de una figura gerencial con nuevas visiones, embriagada en alcanzar nuevas oportunidades y metas, destinadas hacia nuevas alternativas, hacia un liderazgo transformacional. En lo esencial, asumir los retos por parte de los gerentes desde esta concepción es fundamental, debido a que es concebido como la forma más adecuada para dirigir las instituciones educativas en el contexto de cambios e incertidumbres en el que se mueve la sociedad actualmente. Al respecto, Cardona y Miller (2001), afirma que el liderazgo transformacional:

Tiene una visión radicalmente nueva, es atrayente y motiva a la gente, es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideal de los seguidores. Es un liderazgo que arrastra, convence, tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, así como un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone (p.133).

En este orden de ideas, el óptimo y ejemplar trabajo de todo gerente educativo brindará bienestar no sólo al centro como estructura sino a los actores sociales que dirige, propiciando un clima organizacional satisfactorio dentro de un sinfín de pensamientos y perspectivas. Es por ello, que se prevé develar los procesos gerenciales y liderazgos universitarios en estos tiempos de contingencia, sin emitir que todo tiempo tiene sus vicisitudes y características e indecisiones.

En este contexto, Rodríguez (2017), citado en Yovera (2020) indica que existe una realidad en las instituciones universitarias venezolanas, en la que el gerente emergente debe desarrollar espacios de fomento de actores sociales pensantes con visión crítica; además el gerente educativo debe de estar sosegado a prácticas gerenciales y docentes guiados hacia vías que propicien resultados satisfactorios ante la realidad vital, destacando una acción concreta ante la vida cotidiana, lo que implica desde su hacer “reflexión, sensibilidad, argumentación, desarrollo de hábitos. Requiere, además, de una profunda renovación de los paradigmas anclados a la gerencia en torno a cómo, cuándo y para qué gerenciar”. (p.534).

Ante tal descripción, resulta significante descubrir como los gerentes educativos universitarios encaminan sus labores y visiones en pro del alcance de los objetivos de la organización, ya que de la buena dirección del gerente dependerá el desempeño de servicio del subordinado, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. (Lussier y Achua, 2011. p.348).

Lo anteriormente referido implica, que las competencias gerenciales del gerente de hoy en día deben *transformarse e innovarse*, porque ante tales exigencias es preciso que el líder sea creador y competente en la construcción de la visión, responsable del aprendizaje y la evolución de su equipo organizacional. El caos llegó y trajo consigo cambios para adecuarse a las nuevas realidades. Cambios de hábitos, costumbres, trabajo, en la forma de pensar y hacer, de convivir y permanecer, de comunicarse, y de actitudes ante una realidad que agobia y que ha marcado la existencia. Desde allí, solo entonces, partirá la continuidad efectiva de la organización, la consumación de los propósitos previamente establecidos y el accionar de nuevas ideas e intercambios que posibilitan la direccionalidad y generación de eventos vitales para la academia y la creación de nuevas culturas en las organizaciones, vistas como gestión social.

Ante esta realidad encontrada, surgen los siguientes entresijos:

1. ¿Cuáles son las posturas teóricas del constructo incertidumbre en los procesos sociales?
2. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los gerentes educativos en el contexto universitario en tiempos de incertidumbre?
3. ¿Cómo son los procesos gerenciales y de liderazgo de los gerentes educativos universitarios según los informantes claves involucrados?
4. ¿Qué recomendaciones se pueden desarrollar para consolidar un liderazgo transformacional en los gerentes de educación universitaria en tiempos de incertidumbre?

Partiendo de las circunstancias anteriormente expresadas; constituye el eje de interés de esta investigación dar respuesta a las siguientes intencionalidades:

Propósitos de la Investigación

1. Describir las posturas teóricas del constructo incertidumbre en los procesos sociales.
2. Develar el tipo liderazgo que ejercen los gerentes educativos en el contexto universitario en tiempo de incertidumbre.
3. Interpretar los procesos gerenciales y de liderazgo desarrollados por los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre.
4. Generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre.

Significación de la investigación

La gerencia educativa se ha convertido en los últimos tiempos un factor determinante para el progreso de las instituciones, por lo que los actores sociales como gestores activos de este proceso deben desempeñar sus funciones gerenciales desde y con capacidades que posibiliten el desarrollo de un liderazgo transformacional en toda su labor, lo que permita de una u otra manera guiar al personal involucrado hacia el logro de los cambios y transformaciones que se vuelven cada vez más necesarios. Esto, con la firme intención de mantener visiones y replantear objetivos firmes y claros de proyección a futuro.

Ante la postura de estas intenciones o concepciones, las palabras *reconocer* y *progreso* determinan las razones de este quehacer investigativo que considera de suma importancia a la *gerencia* desde su holonidad como un sistema que debe encontrarse en continua transformación y que desde el ámbito educativo universitario deben connotarse cambios óptimos para la ampliación, producto de las necesidades obligadas en estos tiempos de desafíos en un mundo globalizado.

Desde la *significación social*, la investigación resulta de gran interés, debido a que la gerencia universitaria, y en este caso en particular, como lo es la pública, debe siempre garantizar el cumplimiento de sus propósitos previamente establecidos, así como velar por la seguridad de sus miembros y espacios para la consumación de un *servicio social de calidad* que coadyuve a la superación de obstáculos y que encaminen los cambios necesarios para su continua evolución.

Si bien es cierto, los actores sociales que conforman las organizaciones educativas, visto desde los gerentes de alto desempeño o jerarquía son los principales protagonistas para liderar de manera conjunta con sus subordinados el trabajo gerencial, proporcionando técnicas o herramientas asertivas y válidas para la contribución efectiva de la comunidad desde una perspectiva profesional y humanística. En definitiva, cuando la organización prioriza y enriquece los intereses de sus miembros, los apoya, proyecta y ánima, contribuyen socialmente de forma holística a mantenerla en alto y desarrollar con mayor potencial sus servicios.

A nivel *institucional*, resaltando los aspectos *pedagógicos y gerenciales*, es fundamental valorar la investigación como un *valor agregado*, debido a que es pertinente que el sistema educativo actual, y en particular, el universitario, la gestión educativa se transforme, logrando consigo un proceso educativo de calidad, de nuevos escenarios para mejorar las condiciones, en donde los retos educativos sean considerados para la consumación de nuevas experiencias y oportunidades.

Desde lo *ontológico*, en la gerencial educativa deben implicarse fines, valores, la moral y la ética para la superación de los conflictos e inquietudes del devenir, de manera categórica la influencia del líder educativo debe trascender los asuntos cotidianos, valorizando talentos como base de crecimiento, de allí la intención de descubrir su liderazgo y como es capaz de internalizar sus funciones de manera equitativa hacia un liderazgo transformacional, basado en la adquisición e implementación de nuevas ideas, percepciones flexibles y nuevos escenarios.

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro la línea de investigación que respecta a ***Gerencia Educativa, gestión y trabajo***, centrándola en la identificación de la gestión educativa a nivel universitario; bajo la temática, ***Dirección en las Organizaciones Educativas***; y sub-temática, ***Liderazgo***. Esta línea parte de la idea de que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos propuestos de toda organización, en donde su proceso radica eventualmente en la conducción efectiva de las funciones de los gerentes. Todo gerente educativo debe ejercer influencias con continúa motivación y carisma, asumiendo criterios flexibles en donde se dé el intercambio comunicacional y vivencial de los actores que conforman la organización, en la que se posibilite la expresión de ideas y se evite la postura normativa que incida en la centralización e inflexibilidad.

ACADEMO II

RUTA TEÓRICA

*“La gestión es hacer las cosas bien; el liderazgo es hacer lo correcto”
~ Peter Drucker.*

En los trabajos de investigación, la vinculación teórica permite darle soporte al tema a estudiar mediante una contrastación de investigaciones previamente realizadas denominadas estudios relacionados, las concepciones de teóricos y los aspectos referenciales. Particularmente, su finalidad es garantizar que existen referencias o informes ante lo que se pretende construir o confeccionar; manteniendo siempre una relación afín con el objeto de estudio. Por lo que en este momento se desglosarán algunos estudios realizados, teorías y referentes de entrada.

Estudios Relacionados

Para este estudio se consideró la búsqueda de investigaciones relacionadas con la gerencia educativa, específicamente sobre la gestión educativa en el contexto universitario y el liderazgo transformacional, destacándose las teorías que subyacen en ambos constructos, así como las posturas teóricas de la incertidumbre en los procesos sociales.

Si bien es cierto, la mejora continua en los procesos educativos depende de la dirección organizacional de cualquier institución, por lo que la gerencia educativa constituye una herramienta fundamental para el logro de los objetivos propuestos de cada estructura organizativa. Sin embargo, los cambios necesarios producto de los continuos avances a nivel educativo, en especial el universitario han sido complejos, llenos de dudas e indecisiones por lo que es oportuna la comprensión de cómo en los tiempos actuales, los cuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, los gerentes educativos universitarios con su estilo de liderazgo, afrontan las incertidumbres, se reinventan, manejan y se adaptan a los escenarios que conducen.

Para, Hormaza et al. (2022), en su artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia y titulado, “*Gerencia educativa en el contexto de Educación Superior: caso Ecuador*”, con el objetivo de describir las características de la gerencia educativa en la educación superior ecuatoriana, realizado bajo una metodología de carácter teórico-documental, con autores especializados en la gerencia educativa, entre ellos, Moya, López y Artigas (2018), con las herramientas gerenciales utilizadas en organizaciones de Educación Superior; Robbins y Coulter (2014), con su referencia bibliográfica sobre la administración; y, Drucker, P. (2004), con la gerencia de la sociedad futura. Además, en la investigación, establecieron criterios importantes asentados en la Constitución de la República del Ecuador (2008) y la Ley Orgánica de Educación Superior de Ecuador (2010).

Con la investigación concluyeron, que las universidades ecuatorianas se enfrentan al reto de mejorar los niveles de calidad académica y los índices de docencia e investigación, asimismo, que los programas de formación no responden a las demandas del siglo XXI y las organizaciones de educación superior cuentan con escaso financiamiento por parte del Estado. Destacando, que la gerencia educativa se caracteriza por la toma de decisiones enfocada en intereses políticos, dejando de lado la pertinencia académica en la gestión.

El presente estudio se relaciona con el proyecto investigativo, ya que es de suma importancia que la gerencia de las organizaciones de educación superior aumente su productividad, mejorando los programas educativos al establecer alianzas estratégicas con redes de organizaciones a través de un líder transformacional, y así, lograr la consolidación de programas de investigación con pertinencia global.

Para los referidos autores, el mundo actual está caracterizado por su dinamismo y mutabilidad, con crecientes niveles de incertidumbre, por lo que ante estos procesos es necesario que el paradigma clásico de la educación se ajuste a nuevos programas educativos innovadores, a su vez, deben asumirse mecanismos de control de calidad y evaluación académica que fortalezcan el crecimiento y bienestar de la sociedad. Si bien es cierto, la gerencia educativa necesita atender las nuevas realidades de cara al fortalecimiento del proceso educativo y de la institución formativa, por lo que la dirección educativa, y, particularmente, el gerente educativo, debe administrar los niveles de la organización estratégicamente con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos institucionales propuestos.

Por su parte, Suárez (2022), en su investigación titulada “*Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas Ecuador*”, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación, en la Universidad de Perú. Asumió como propósito identificar la relación entre el liderazgo transformacional y la productividad en los “docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas, Ecuador - 2017”. Se sustentó en la teoría sobre rasgo de personalidad de Dellepiane (2004), la teoría del liderazgo carismático de Warren (2006), la teoría de los tres estilos de liderazgo de Crhistensen & Walters (2007), la teoría bidimensional del estilo de liderazgo de Cosío (2005), la teoría del modelo de participación del líder de Jason, P. (2005), la teoría de las tres necesidades de Hoyle (2004) y la teoría del modelo del liderazgo transformacional de Burns (1978), y Bass (2000).

La investigación se presentó con una metodología de tipo pura, método hipotético deductivo, de alcance descriptivo correlacional, de corte transversal, con una población y muestra de 50 docentes de la respectiva escuela. Como técnicas, se emplearon una encuesta y un cuestionario para la variable liderazgo transformacional y productividad respectivamente, para la confiabilidad de dicho instrumento se realizó a través del Alpha de Cronbach.

Los resultados estadísticos muestran que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y productividad en los docentes, reconociéndose que es necesario proponer que las universidades implementen programas de capacitación a los docentes a fin de desarrollar óptimos niveles de liderazgo transformacional y puedan cumplir eficientemente su productividad docente, asimismo, deben promover intercambio de ideas entre directivos y docentes. De manera puntual, es oportuno priorizar el desarrollo de un conjunto de investigaciones que permitan fomentar condiciones óptimas para lograr un liderazgo y un clima organizacional favorable en cada institución educativa, además, de propiciar una cultura de evaluación permanente entre los docentes de las instituciones educativas, con la finalidad de lograr el compromiso prospectivo en donde la toma de decisiones sea más acertadas y viables en relación a la productividad.

En los escenarios emergentes actuales, resulta indispensable la valoración de las acciones de la labor gerencial, en donde el liderazgo transformacional de los gerentes debe prevalecer en diversas situaciones y/o contextos, en función de esa productividad. La referida investigación, representa un aporte evidente ya que la figura y el rol de los gerentes son fundamentales para el

desarrollo pertinente de las instituciones educativas. Al respecto, se consideran las dimensiones del liderazgo transformacional citadas, en donde todo gerente debe transmitir un compromiso prospectivo, reconocimiento laboral, responsabilidad funcional y motivación intelectual.

Ahora bien, Torcatt (2020), en su artículo publicado en la Revista de Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia y titulado, “*Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela*”, con el propósito de evaluar el liderazgo gerencial y desempeño laboral que ejercen los docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. Como referentes teóricos empleó a Gento, S. (2002), sobre las instituciones educativas para la calidad total, a Rumbos, A. (2014), programa de supervisión educativa para potenciar el clima organizacional escolar de las escuelas básicas bolivarianas, y Ulrich, D., Zenger, J., y Smallwood, N. (2000) con el liderazgo basado en resultados. Metodológicamente, se insertó bajo el enfoque cualitativo, con diseño de estudio descriptivo. La muestra estuvo representada por cuatro docentes de Centros de Educación Inicial, con perfiles orientados hacia la gerencia educativa. Como técnica de recolección de la información, se consideró la entrevista en profundidad analizada mediante categorización, triangulación, contrastación teórica y producción de teoría.

De manera concluyente, el referido autor determino que el gerente debe llevar a cabo a través de su formación y desarrollo personal una gerencia eficaz, de modo que requiere de un liderazgo que se adapte a los nuevos tiempos, es decir, preparado a los cambios e innovaciones actuales, con capacidades para establecer intercambios con otros, incentivar el trabajo en equipo para lograr los propósitos a través de la organización de comunidades colaborativas, además de incentivar a sus docentes como mediadores de procesos de enseñanza y aprendizaje, de modo que estos visualicen a sus estudiantes como un ente activo, capaz de adquirir e internalizar nuevos conocimientos.

Ante tal proyección, la investigación descrita se relaciona con el proyecto investigativo debido a que se pretende generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios. Ciertamente, la clave para organizar sistemáticamente una institución educativa parte de una buena gerencia, la cual debe brindar sentido y pertenencia, fortaleciendo permanentemente todos los procesos organizacionales, y para ello, se requiere de un líder transformador, con capacidades de liderazgo, empleando ideas, trabajando en equipo, generando actividades alentadoras y actualizadas, y al mismo tiempo, proporcionando motivación mediante la estimulación intelectual y emocional.

Entre los referentes, Caira et al. (2021), en su artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia, y titulada “*Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral*”, cuyo propósito consintió en describir el significado de la gerencia universitaria pública venezolana desde la perspectiva de sus autoridades rectorales. Para la recolección de la información se consideraron algunos referentes teóricos, entre ellos, Etkin (2000), quien vincula la práctica gerencial con la gobernabilidad, Drucker (2004), con la gerencia de la sociedad futura, Robbins y Coulter (2014) y su propuesta teórica de la administración. En cuanto a los informantes claves o unidades de análisis, fueron siete representantes pertenecientes a las cinco universidades autónomas venezolanas: UCV, ULA, LUZ, UC y UDO. La información recopilada, se basó en la revisión y observación de documentos públicos emitidos en lapsos similares por los representantes durante eventos académicos de relevancia, como lo son los actos de grado, aniversarios institucionales y consejos universitarios extraordinarios.

Característicamente, la investigación se desarrolló en el marco de un paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, método hermenéutico y el análisis de contenido como técnica de trabajo. Respecto a la validez y la fiabilidad del estudio, se empleó la triangulación de datos a través de cuatro categorías, a saber: accionar, confluencia, funciones y misión; lográndose contrastar con la teoría examinada. De acuerdo a las reflexiones finales, las referidas autoras indicaron que a pesar de que las organizaciones revelan una compleja situación, estas cuentan con una gerencia efectiva y eficiente para enfrentar los retos del devenir. Específicamente, figura la permanencia, sustentabilidad e inserciones de procesos de globalización e internacionalización dentro de una directriz transformadora.

Al margen de lo anteriormente descrito, la investigación representa un aporte relevante al proyecto investigativo debido a que muestra a la universidad como escenario educativo de estudio, en la que ejemplarmente, debe desarrollarse una labor con principios de responsabilidad por parte de las autoridades que la dirigen, estimando la conducción y el desarrollo institucional de la entidad de manera sostenible. Además, por las reflexiones suscitadas sobre los papeles de gerentes en la que deben desarrollar procesos decisionales con agilidad, así como contar con herramientas provenientes de sus prácticas internas exitosas, de modo que sus funciones sean activas, creativas, dinámicas, en la que se posibilite la participación y cooperación de los subordinados, y se distinga un liderazgo transformacional, con habilidades comunicativas interpersonales y toma de decisiones objetivas.

Por otra parte, Mogollón (2020b), en su Trabajo de Tesis Doctoral, titulado “*Gerencia docente universitaria desde una mirada epistémica en el contexto educativo venezolano*” con el propósito de develar la Gerencia Docente Universitaria hacia la transdisciplinariedad gerencial ética al fijar la mirada epistémica desde la realidad social profundizando el progreso humanizador en el contexto Educativo Venezolano. El entramado teórico, se basó en la disciplina social de la gerencia de Drucker (2007), la teoría del Pensamiento Complejo de Morín (2013), la postura de Foucault en cuanto al poder del conocimiento (2006), la teoría del Aprendizaje en sus tres tendencias: Ausubel (1989), Piaget (1991), Vygotsky (1996) y la teoría de la Acción de Schön (2000).

La investigación se centró en el paradigma fenomenológico interpretativo, fundamentado en la revisión y comprensión de textos y reformas educativas, de enfoque cualitativo, naturaleza descriptiva, con un diseño de campo, utilizando como técnica, la entrevista en profundidad y como informantes claves, cuatro gerentes educativos, entes de tres universidades venezolanas, a saber: Universidad de Carabobo, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, Valencia) y la Universidad Territorial de Tecnología Valencia. Una vez transcrita la información se estableció la interpretación a través de la representación de matrices epistémicas e infogramas.

De manera conclusiva, la autora devela que el gerente educativo universitario como gestor de conocimientos, investigador y mediador de aprendizajes debe adoptar programas y reformas curriculares, deslocalizando saberes, con la finalidad de recontextualizar el ámbito gerencial educativo.

Al margen de esta reflexión, el logro de estas transformaciones implica la necesidad de un cambio de pensamiento, conciencia y actitud, y desde una perspectiva ontológica, relacionada al ser que actúa, piensa y siente, desde el ser-hacer, aprender a ser y aprender a convivir con otros. Y, desde una perspectiva axiológica, al orientarse por un sistema de valores, integrando principios o reglas que contribuyan y guíen su comportamiento en determinadas situaciones. Asimismo, el gerente debe reconocer las características antropológicas, físicas y biológicas para el desarrollo, no solo en el conocimiento vivencial, sino en lo afectivo, emocional espiritual. Entretanto, al gerente educativo universitario le corresponde renovar su praxis gerencial para poder organizar saberes transdisciplinarios, y para ello, es preciso contar con un equipo de trabajo multidisciplinario.

La presente investigación representa un gran aporte para el desarrollo del proyecto investigativo, debido a que se corresponde desde la directriz general del estudio y el contexto, ya que se pretende generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios. Eventualmente, el gerente educativo en su rol gerencial debe ejecutar una labor académica-administrativa dispuesta bajo principios y un liderazgo transformacional, formado en valores, pasión, emoción, sabiduría y humanidad. En consonancia, revelar esta figura gerencial, permitirá asentar de qué manera el gerente ejerce un liderazgo transformador en realidades transcomplejas.

A su vez, Buyones (2019), en su trabajo de grado para optar al grado académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, titulado *“La gerencia educativa vista desde los postulados del pensamiento complejo” Aproximación hermenéutica desde las instituciones educativas adscritas al Distrito Escolar 13 del Municipio San Diego-Edo. Carabobo*. El cual presentó como propósito, interpretar la acción gerencial a la luz de los postulados del pensamiento complejo, partiendo de las transformaciones curriculares presentes en el sistema Educativo Bolivariano que postula una nueva visión de la educación y en las exigencias de la sociedad con respecto a ella. De acuerdo a los conexos teóricos, empleó la teoría de la complejidad de Morín, E. (1998), el informe de la UNESCO, la educación encierra un tesoro. (1996), y los pilares de la Educación Bolivariana (2007).

Específicamente, el recorrido metodológico de la investigación se centró en el paradigma pos-positivista, con enfoque cualitativo, con método hermenéutico, y la metódica de la investigación, el diseño original de Díaz de Marina (2006), el cual consta de sucesivos momentos recurrentes: problematización, interpretación, síntesis conceptual y reflexiones. Como técnicas de recolección de la información empleó la observación directa y la entrevista semi-estructurada; para la validez y fiabilidad se utilizaron la categorización, triangulación e interpretación. El escenario de estudio comprendió cuatro instituciones adscritas a al Municipio escolar del Estado. Carabobo, posicionándose como informantes claves tres directores.

En cuanto a las consideraciones derivadas del acercamiento hermenéutico, el referido autor concluyó que existen vacíos estructurales que se mantienen en las instituciones educativas adscritas al municipio, en donde los gerentes educativos no le dan la importancia académica de transdisciplinar las áreas del conocimiento en función de optimizar el proceso enseñanza y aprendizaje y por ende la calidad educativa. En consideración, cada uno de los directivos debe

adaptarse a los diversos paradigmas y romper esquemas, abordando las resoluciones o normativas de los ministerios con tiempo y efectividad. De modo que, al desarrollar integralmente aspectos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos, se logre superar la fragmentación, la atomización del saber y la separación entre actividades manuales e intelectuales.

El presente estudio de carácter regional implica un aporte importante para este proyecto investigativo, debido a que empleó un recorrido metodológico hermenéutico, exponiendo reflexiones a partir de la problematización, interpretación, síntesis conceptual y reflexiones. Asimismo, por lograr la interpretación de la organización social educativa, en donde eventualmente, debe asumirse el desarrollo integral de los actores sociales involucrados, favoreciendo un proceso de apropiación personal y colectiva de pensamientos, de actitudes y competencias a través de procesos participativos, concientizadores, eficaces, eficientes, relevantes, pertinentes, creativos y equitativos, aspectos claves para el alcance del liderazgo transformacional en ecosistemas universitarios.

Bases teóricas.

A continuación de manera sistemática se presentan las teorías relacionadas con el objeto de estudio mediante la revisión bibliográfica de los conexos sobre el liderazgo transformacional y la gerencia de la sociedad futura.

Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio (1994).

El término liderazgo transformacional fue utilizado por primera vez en las investigaciones realizadas por Burns en (1978), en la que enfatizó de manera descriptiva los comportamientos de líderes políticos. De acuerdo al referido autor, el liderazgo transformacional implica un proceso en el cual “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación”. (p.5). (Fernández y Quintero, 2017).

Para Burns (1978), citado en (Fernández y Quintero, ibidem), existen dos tiempos de liderazgo, a saber: el transformacional y el transaccional, el primero, implica un cambio significativo en la vida de las personas que conforman las organizaciones, y en cómo éstas de manera general, redimensionan las percepciones, los valores, las expectativas y las aspiraciones de sus integrantes; al contrario del transaccional, basado únicamente en la personalidad y las

características del líder para provocar cambios a través del ejemplo, podría desde entonces clasificarse entre lo participativo y burocrático, respectivamente.

En lo esencial, “los líderes transaccionales por lo general no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura organizacional”. (p.5). Hernández y Quintero (ibídem). Al respecto, a través del liderazgo transformacional se fortalecen las relaciones entre los individuos que conforman la organización y se les estimula a trascender sus propios límites y posibilidades para desarrollar lo mejor de sí mismos, ampliando sus capacidades, fortificando sus habilidades, provocando su satisfacción personal y relacionando su motivación a los objetivos organizacionales, de manera que, la organización le permita alcanzar su desarrollo personal y esta logre alcanzar las metas planteadas en conjunto a sus objetivos previamente establecidos.

A continuación, se establecen las características comparativas del liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. (Ver Tabla 1).

Tabla 1.

Liderazgo transaccional (burocrático) y liderazgo transformacional.

Líder Transaccional	Líder Transformacional
-Ejerce liderazgo transaccional. -Le preocupan los papeles. -Dirige desde el pasado de la Ley. -Calidad es procedimiento. -Influye en sus subordinados por el prestigio del conocimiento de la normativa. -Las relaciones son verticales, descendentes. -Los docentes son funcionarios. -Ejerce una gestión administrativa burocrática. -Crea cultura de la norma. -Trabaja por departamentos. -Representa a la Administración. -Se centra en el desarrollo de estructuras. -No selecciona al personal, sólo lo encuentra.	-Ejerce liderazgo transformacional. -Le preocupan las personas. -Dirige hacia el futuro. Es visionario. -Calidad es satisfacción del cliente. -Influye en sus colaboradores porque es capaz de ilusionarlos con su visión. -Las relaciones son horizontales, ascendentes. -Los docentes son profesionales. -Ejerce una gestión de cultura de participación. -Crea cultura de la creatividad. -Trabaja en equipo. -Representa a la comunidad educativa. -Se centra en el crecimiento del personal. -Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión.

Álvarez (1999). El liderazgo de la calidad total. Citado en Manes (2004).

En este contexto, las teorías del liderazgo transformacional definen el liderazgo como la “trascendencia del intercambio entre los integrantes de la organización y el líder”, en donde este último, trabaja para lograr que los miembros de la organización se desarrollen al mismo tiempo que alcanzan sus objetivos, asegurando el intercambio y provocando la continuidad a través del cambio de creencias, valores y necesidades. Bass y Stogdill's (1990), citados en Ortega et al. (2015, p.232).

En la actualidad, el liderazgo transformacional se constituye una corriente moderna, en la que consecutivamente autores ampliaron su significancia, entre ellos, Bass y Avolio (1994), para ambos, en este tipo de liderazgo existe un empoderamiento para la solución de problemas, el desarrollo de habilidades intelectuales, incita a la reflexión, creación de nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional.

Ante esta concepción, los referidos autores configuraron los pilares de comportamiento que son fundamentales en este tipo de liderazgo, a saber: ***El pilar de la influencia idealizada o carisma***, lo que hace que los seguidores sientan un apego a su líder; ***motivación inspiradora***: el líder transformacional logra transmitir visiones inspiradoras; ***consideración individual***: es un modelo a seguir para los demás y ***estimulación intelectual***: incentiva el pensamiento creativo y la solución de problemas a través de un pensamiento crítico y novedoso.

De manera característica, y de acuerdo a lo establecido por Lussier y Achua (ibídem), un líder transformacional se caracteriza por poseer amplias habilidades, entre ellas, el asumir riesgos, hacer cambios ante las situaciones presentes y poseer una visión que le permita ver oportunidades las cuales aprovecha, y, además, lograr transmitir el interés e inspiración a sus seguidores para que creen y asuman los proyectos. Distintivamente, sus comportamientos están orientados por valores centrales y habilidades cognitivas, son sensibles a las necesidades, flexibles, abiertos al aprendizaje y las nuevas experiencias. Entretanto, según Lussier y Achua (ibídem), el liderazgo transformacional:

A nivel individual, los líderes transformacionales influyen en sus miembros para hacer el cambio del enfoque en los intereses personales a uno en los intereses colectivos. Los líderes transformacionales entienden la importancia de la construcción de confianza como medio para crear un firme compromiso con los resultados orientados a la misión. Los líderes transformacionales efectivos utilizan su carisma y poder para inspirar y motivar a los seguidores a que confíen en ellos y emulen su ejemplo. Generan emoción y energía al enfocarse en el futuro. (p.370).

Evidentemente, el líder transformacional asume conductas claves, entre las cuales diversos autores señalan como el respaldo conceptual, entre ellas, y de acuerdo a Podsakoff et al. (1990), citado en Lussier y Achua (ibídem), estas se articulan desde: la creación y articulación de la visión, el modelo a seguir, el fomentar “la compra” de las metas del equipo, en las expectativas de alto desempeño, el intercambio personalizado entre líder y miembro, y el empowerment (desafiar a los seguidores a pensar “fuera del esquema” y a reanalizar las viejas formas y métodos).

De manera categórica, existen numerosas teorías de liderazgo transformacional que afirman los postulados de la teoría de Bass y Avolio (1994), por lo que resulta interesante discernir los puntos esenciales de otras, como, por ejemplo, la teoría del Hombre Z de Maslow (1973), la teoría de Kouzes y Posner (1997), y la teoría de Nichols (1988). A continuación, en la tabla Nro. 2, se posicional las otras teorías que se relacionan y asumen postulados claves del liderazgo transformacional.

Tabla 2.

Otras teorías claves del liderazgo transformacional.

Autores	Descripción
Maslow (1973).	Plantea la existencia de una función evolutiva a través de etapas o niveles, por la cual pasan todos los individuos, grupos o sociedades. Maslow identificó cinco niveles de necesidades reunidos en dos grupos: <i>Primarias y Secundarias</i> , después desarrolló su modelo y amplió a seis niveles, este último, llamado <i>Trascendencia</i> . Este sexto nivel proporcionó la base para la teoría Z del hombre, la cual se refiere a la capacidad humana de trascender la realidad inmediata y de buscar un sentido más profundo de la existencia. Grandio (2007) describe algunos rasgos distintivos del nivel Z de Maslow.
Kouzes y Posner (1997).	Se fundamenta en prácticas a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias con sus seguidores, siendo estas: <i>desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino y dar aliento al corazón.</i>
Nichols (1988).	Describe ocho estilos de liderazgo basado en tres dimensiones: <i>motivación, poder y grado de compromiso</i> que rige las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades.

Fuente: Síntesis de Ortega et al. (2015).

En función de las teorías anteriormente descritas, y la caracterización de los comportamientos gerenciales de un líder transformacional en tiempos de incertidumbre, las mismas representan un aporte significativo para generar el corpus de recomendaciones, en donde elocuentemente sus actitudes a través de estas características posibilitaría la transformación de su entrono desde sus capacidades, visiones, talentos, y formas de incentivar a sus colaboradores a través del trabajo en equipo y la motivación intrínseca de estos para el logro de los propósitos planteados.

Por lo general, una organización que se encuentre sumergida en la crisis, o se aproxima a esta, la figura de un gerente transformacional viabiliza la inclusión de estrategias de cambios que puedan rescatar a la organización, por lo que eventualmente resulta pertinente considerar las acciones, pensamientos y éticas laborales tanto de los que lideran como la de los seguidores para lograr resultados profundos y positivos.

Con la presente investigación se estima descubrir comportamientos gerenciales para la transformación del ecosistema universitario, en donde se revelen las acciones de los gerentes en sociedades complejas, su capacidad para presentar casos atractivos para el cambio, inspirar una visión compartida, liderar la transición y logra implantar el cambio desde sus actividades como seres individuales y entes institucionales.

Teoría de la gerencia de la sociedad futura. Drucker (2004)

Drucker, P. (1909-2005), ha sido considerado como el padre de la buena gestión, destacado por su necesidad de innovación y como pionero del Management, fue un autor que influyo en el pensamiento estratégico organizacional. Característicamente, el referido autor aludía a que una labor gerencial con acciones positivas, viabiliza el buen funcionamiento organizacional. Por lo que, al estudiar su teoría, y de acuerdo a lo expuesto por Sánchez (2006), es importante que al afrontar con innovación y responsabilidad social los retos de la compleja y globalizada sociedad actual se entrevea la reimaginación de la organización.

Según, Drucker (2004), citado en Joven (2015), la labor gerencia no es una ciencia exacta, debido a que esta debe analizarse a profundidad, clasificándose sistemáticamente acciones para el mejoramiento del desempeño, la implementación de principios, conocimientos organizados, la autodisciplina y elevadas normas éticas de un efectivo profesional de la gerencia. Y, para ello, debe realizarse un autoanálisis continuo de los resultados de sus actividades. Entretanto, todo

gerente debe analizar datos y evaluar su accionar en función de sus posibilidades, siempre enfocado en la superación de los retos y desafíos, cubriendo por supuesto los riesgos operacionales que estas actividades impliquen.

A continuación, se detallan los principios de la labor gerencial en grandes áreas de conocimiento expuestos por Drucker (2004), citado en Rodríguez (2023), misión-visión (espíritu y vocación), los interesados (Delimitación de objetivos), necesidades del interesado (nivel de satisfacción), resultados (control y evaluación continua), y el plan institucional (acciones o estrategias para el logro de los objetivos). Desde esta visión, es importante la creación de hábitos para que las organizaciones sean eficientes, y todo parte de la reorganización y una estructura sólida, capaz de tomar decisiones con rapidez. Y esas decisiones, deben basarse en la proximidad del funcionamiento con oportunidades de innovación.

En este orden de ideas, la presente teoría ofrece un importante aporte, debido a que ciertamente, las organizaciones universitarias han de aceptar el desafío de la innovación anticipándose al futuro. Característicamente, una organización exitosa es aquella basada fundamentalmente en los valores, y el gerente en su rol educativo debe destacar su propio talento, así como el de los demás, desde sus respectivas capacidades y habilidades, debido a que de esta manera se le dará un sentido ético de importe con compromiso social. A grandes rasgos, las organizaciones deben ponerse al servicio de la humanidad, articulando objetivos académicos en conjunto de la sociedad, enfatizándose en el diálogo y la reflexión, ofreciendo refutaciones oportunas y adaptadas en la formación del recurso humano crítico, con exaltadas potencialidades para convertirse en agentes de transformación, innovación y cambio.

Aspectos Referenciales

Incertidumbre en los Procesos Sociales

De acuerdo a los autores, Robbins y Coulter (2014), “la incertidumbre ambiental es el grado de cambio y complejidad del entorno de una organización”. (p.61). Particularmente, para las organizaciones resulta un factor importante saber cuáles son los distintos componentes que pueden afectar su labor. Para los referidos autores, existen dos formas en las que el ambiente afecta a los gerentes, el primero, a través ***del grado de incertidumbre ambiental presente***, y en segundo, a través de ***las relaciones entre la organización y sus partes interesadas externa***.

Al margen de lo citado, los autores describen que los entornos organizacionales difieren entre dos dimensiones, a saber: el grado de cambio y el nivel de complejidad de la organización, asumiendo que el cambio puede ser dinámico o estable, en donde estas transformaciones no son predecibles, por lo que cualquier situación que se presente no se puede anticipar con exactitud. Y, la otra dimensión, se refiere al número de *componentes en el entorno* de una organización y el *grado de conocimiento* que la organización tiene sobre dichos componentes.

En referencia, Robbins y Coulter (ibídem), sostienen que la incertidumbre es una amenaza para la efectividad de las organizaciones sociales, por lo que los gerentes siempre trataran de minimizarla. Ante esta posición, los autores diseñaron una matriz de incertidumbre ambiental, caracterizando el grado de cambio y complejidad en función de cuatro celdas, las cuales representan diferentes combinaciones entre lo seguro o estático y lo ambiguo o expedito. En efecto, los gerentes tienen mayor influencia sobre los resultados de la organización en la celda 1 que en la 4; sin embargo, ante los continuos cambios que enfrentan las instituciones como organizaciones, los gerentes se encuentran ante numerosos desafíos, concibiendo que sus entornos sean más inciertos. A continuación, la matriz de incertidumbre ambiental.

Tabla 3.

Matriz de incertidumbre ambiental.

		Grado de cambio	
		<i>Estable</i>	<i>Dinámico</i>
Grado de Complejidad	<i>Simple</i>	<i>Celda 1</i> Entorno estable y predecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares y permanecen prácticamente iguales. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.	<i>Celda 2</i> Entorno dinámico e impredecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares, pero cambian continuamente. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.
	<i>Complejo</i>	<i>Celda 3</i> Entorno estable y predecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y permanecen básicamente iguales. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.	<i>Celda 4</i> Entorno dinámico e impredecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y cambian continuamente. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.

Fuente: Robbins y Coulter (2014).

Otros autores, como Orejas y Yanes (2005), en su estudio sobre “La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor”, también presentan diversos postulados que proporcionan la caracterización de la incertidumbre, coincidiendo en la importancia del entorno para la organización. Entre las aproximaciones reconocidas se encuentran **la concepción del entorno como una fuente de información** (Duncan, 1972; Lawrence y Lorsch, 1967), refiriéndose a las dimensiones de dinamismo y complejidad anteriormente citadas, y la **visión del entorno como un conjunto de recursos** (Pfeffer y Salancik, 1978), representándose que el recurso es una parte decisiva o importante del funcionamiento de la organización central, en donde la misma no controla la asignación del acceso a este o su uso.

Asimismo, los referidos autores en su estudio develaron la posibilidad de la **cuantificación de la incertidumbre** en torno a dos alternativas. La primera, relacionada a lo objetivo y concreto del entorno, y por tanto cuantificable sobre la base de datos objetivos, externos e independientes del individuo; y la segunda, como la dimensión subjetiva del entorno, dependiente de cada individuo, la cual se caracteriza por sus percepciones.

Dentro de este contexto, resulta importante reconocer el razonamiento de Morín, E. (2000), citado en Urteada (2010), relacionado a la complejidad de la incertidumbre. Según Morín, resulta delicado prever el cambio porque el porvenir está abierto y es impredecible, por lo que en sus reflexiones expuso, “existen determinaciones económicas, sociológicas y de otro tipo en el transcurso de la historia, pero estas últimas mantienen una relación inestable e incierta con los accidentes y los riesgos incontables que hacen bifurcar y desviar su curso”. (p.481).

En efecto, a la incertidumbre del futuro se añaden todas las dudas consecutivas a la velocidad y a la aceleración de los procesos complejos y aleatorios, enfrentar cada uno de estos asuntos dentro de las organizaciones influyen proporcionalmente en el efecto del desorden como condición de reorganización, aspecto consolidado por Morín (2005), citado en Houtart (2009), en el que aseguro:

La evolución es la integración del desorden que se transforma en una lógica de reorganización de la vida. Se realiza en los tres dominios (tiempos) físicos, biológicos y antropológicos con saltos que tienen relaciones entre sí. La evolución procede también de la fisis al bio y a lo antropológico. Además, se realiza vía mutaciones, es decir, desviaciones singulares que se transforman en reglas, lo que se puede aplicar a los tres tipos de evolución. (p.27).

En lo esencial, la incertidumbre implica transformaciones, espacios de retos y desafíos que deben encararse para las resoluciones de conflictos y situaciones, debido a que el desarrollo social obedece a cambios sociales, sumergidos en indecisiones, pero que desde su distinción abren paso a la innovación. Es por ello que, a través de la investigación, se develo el liderazgo que ejercen los gerentes educativos universitarios en tiempo de incertidumbre al caracterizar sus procesos sociales gerenciales y de liderazgo.

Gerencia Educativa en Contexto Universitario

En el marco de ese aspecto referencial, la gerencia resulta indispensable para toda organización porque posibilita el logro óptimo y el funcionamiento efectivo las estructuras, en especial, las educativas. Característicamente, a través de la gerencia educativa se ordenan los recursos con los que cuenta la organización, por lo que la misma debe contar con un equipo multidisciplinario, y no debe verse como algo convencional sino compartido, en el que se trabaje en conjunto para el alcance exponencial y asertivo de los objetivos establecidos previamente; básicamente, esta gestión gerencial debe contar con la figura de un gerente educativo transformacional, flexible, motivado, con grandes capacidades cognitivas y comunicativas, de modo que estimule, oriente y premie a sus subordinados cada vez que ejecutan una acción.

Para Hernández y Tovar (2022). “La gerencia educativa, es el proceso mediante el cual se dirige y encamina la función docente y administrativa de la institución, para que a través de los procesos de planificación, dirección, coordinación y control se alcancen los objetivos previamente establecidos”. (p.3). Asimismo, Martínez (2014) citado en Zea (2020) la gerencia educativa es:

Una de las herramientas administrativas más necesarias para el éxito de una institución educativa, es por ello que la autoridad de la entidad debe tener conocimientos de gerencia, a fin de que pueda tener una mejor administración de los recursos entregados a su cargo a fin de mejorar el sistema educativo, promoviendo la unidad y participación activa de los integrantes de la comunidad educativa. (p. 3).

En relación a ello, y de acuerdo a los tiempos emergentes, la gerencia educativa ha evolucionado, convirtiéndose en una disciplina, metodología en la gestión y dirección de las instituciones educativas al configurarse como la base fundamental para el desarrollo y la transformación de las organizaciones formativas.

Ahora bien, la gerencia universitaria, descrita según Burns (1978), es una combinación entre lo técnico y lo científico, es decir, la administración de los recursos y el logro de la eficiencia, y los conocimientos científicos para comprender a su comunidad, al afirmar que “un gerente universitario es un hombre de administración tanto como un hombre de aprendizaje”. (p.10). citado en Pérez y Moreno (2017). La gerencia universitaria, implica un sistema educativo desde los contextos de formación universitarios, cuyo objeto se centra en la formación del futuro profesional desde la instrucción y transferencia de conocimientos.

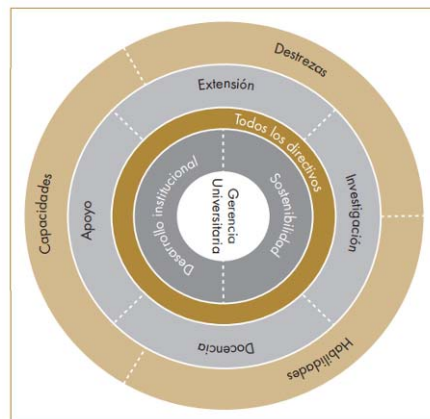
Bajo esta concepción, Rodríguez y Ramírez (2013) establecen que en este proceso gerencial se articulan diversas competencias, determinadas por el conjunto de destrezas y habilidades de carácter técnico, humanístico y personal que la conforma; por lo que su transitar, debe estar guiado por profesionales capacitados y con una preparación multidisciplinaria.

Al margen de lo referido, la gerencia universitaria es una gerencia de servicios, ética y responsable con todos sus grupos de interés, en la que es fundamental la creación y colocación a disposición de la sociedad diversos saberes, pertinentes y actualizados, en donde prevalezcan varias acciones, entre ellas, la de integrar a todos los participantes, articular lo académico, social y cultural, de manera que logre la exposición de una calidad educativa de grandes alcances.

En consideración, Pérez y Moreno (ibídem), establecen que “una gerencia universitaria será productiva y eficaz si logra demostrar su capacidad para el liderazgo, motivar, comunicar, tomar decisiones, y desarrollar su organización en razón de sus tres funciones: docencia, extensión e investigación”. (p.10). A razón de ello, una aproximación asertiva y exitosa de ésta se configura en la siguiente Figura 1.

Figura 1.

Definición de gerencia universitaria.



Fuente: Pérez y Moreno (2017).

En este orden de ideas, un gerente educativo de acuerdo a lo descrito por Linares et al. (2004), es la figura o ente institucional que tiene la responsabilidad de planificar actividades en beneficio de la institución que administra, con la finalidad de obtener mayor productividad y excelencia en el proceso administrativo y académico, y por ende, en el desempeño laboral de las organizaciones educativas.

Si bien es cierto, la formación profesional de gerente es un factor determinante en el éxito de las mismas, por lo que deben poseer un perfil académico de nivel durante sus preparaciones académica, la capacitación, actualización y experiencia, que les permitan ejercer eficientemente las funciones gerenciales inherentes a su cargo. En este orden de ideas, según (Kotter, 1990), el gerente educativo como líder efectivo, debe caracterizarse por poseer los siguientes requisitos personales: ***Conocimientos del sector e institucionales, relaciones institucionales, reputación e historial, potencial y habilidades, valores personales y motivación.***

Es preciso señalar, que ante una gerencia moderna en la que se distingue un proceso transformacional producto de las constantes conmutaciones, el gerente educativo debe connotar un perfil amplio, dotado de liderazgo, establecido como la capacidad que tiene el gerente de influir en el comportamiento del grupo, la valoración de la toma de decisiones, la organización y planificación de sus acciones.

En este sentido, resulta pertinente destacar el significado de la gerencia en educación, ya que implica la direccionalidad de la misma mediante un conjunto de habilidades directivas, en la que se redimensionen las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos administrativos, académicos, curriculares, y diversos en cuanto a la operatividad de la gestión gerencial lo requiere para obtener eficacia y eficiencia en la organización educativa.

Característicamente, el gerente como figura institucional debe poseer numerosas habilidades que le permitan emplear o ampliar estrategias para facilitar el trabajo de la organización que coordina; de manera flexible, amena y objetiva debe distinguirse según Requeijo y Lugo (1991), citado en Linares et al. (Ibídem), por: poseer clara conciencia de la misión educativa; coordinar el trabajo de toda la organización, estimular el espíritu del equipo; estrechar las relaciones entre la organización, la comunidad y el ambiente que lo rodea; desarrollar una política de estímulos positivos; mantener una eficaz comunicación con todos los integrantes de la institución; y, mantener una adecuada e imparcial autoridad, entre otros.

Liderazgo en Organizaciones Emergentes

En los tiempos actuales o emergentes el término liderazgo es sinónimo de capacidad, potencial y habilidad, en donde las acciones que realizan de manera personal o colectiva producen transformaciones que permiten alcanzar objetivos y metas. Si bien es cierto, las acciones representan y proporcionan experiencias, ahondando en trayectos de grandes desafíos y oportunidades, los cuales de una u otra manera asientan las bases y la evolución dentro de cualquier organización, sea educativa o empresarial.

El vocablo liderazgo hace referencia al “Proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos” (p.57). (Kotter, 1988) citado en Manes (ibídem). Un líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades. En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los estudiantes. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa.

En consonancia, una persona líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común. “Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa”. (p.3). Rossel (2006:6), citado en García et al. (2011).

Ahora bien, dentro de toda gestión organizacional, existen tres niveles, los cuales en función de la organización se clasifican según la jerarquía y autoridad, y cada uno puede realizar diversas tareas, todas destinadas a propósitos específicos. Generalmente, la mayoría de las organizaciones presentan una tendencia verticalista, caracterizada por una división en niveles jerárquicos, lo que permite distinguir diferentes niveles de alcance. Ante tal distinción, Franco (2022), devela que los tres niveles de gestión son:

- **Nivel superior o estratégico:** Los gerentes del nivel estratégico definen los objetivos estratégicos y encaminan la organización, a nivel gerencial es el responsable del desempeño organizacional y de la toma de decisiones para el crecimiento. Ejemplarmente, este nivel coincide con la visión general y la producción de estrategias que regirán la organización, basando en las situaciones emergentes, las perspectivas a futuro, interrelaciones y las competencias.

- **Nivel medio o táctico:** A este nivel, los gerentes están a cargo de lo operativo, se encargan de supervisar los procesos y proyectos ejecutados por los colaboradores de este nivel inferior. Categóricamente, ejecutan los planes organizacionales conformes a las directrices estratégicas del nivel superior; al mismo tiempo, proporcionan orientación e información relevante al nivel inferior para el mejoramiento del rendimiento y los resultados operativos.
- **Nivel inferior u operativo:** Los gerentes de este nivel ponen en equilibrio la experiencia laboral con las habilidades interpersonales para optimizar los procesos operativos específicos. Explícitamente, se destacan por sus capacidades para lograr procesos más eficientes y dinámicos, ya que son capaces de dirigir y controlar a colaboradores específicos durante las actividades y objetivos diarios.

Característicamente, los niveles de gestión organizacional se presentan para delimitar las funciones y roles de los informantes claves de la investigación, de modo que se constate sus posiciones estratégicas en función de las actividades gerenciales que realizan. En consideración, los tres niveles descritos cumplen funciones diferentes, una con mayor alcance que la otra, pero, en lo esencial ejecutan una misión representativa para el desarrollo exponencial de las organizaciones.

Gerencia en Tiempos de Incertidumbre

Ante lo descrito anteriormente, desde la gerencia como una herramienta administrativa más importante para la labora asertiva de las instituciones educativas, y la incertidumbre como un proceso de cambios estáticos y dinámicos, en la que realmente pueden entrelazarse aspectos complejos que son producto de la condiciones y recursos que caracterizan a la sociedad y todos sus procesos, se deben reconocer que en la realidad académica universitaria existe una gerencia en tiempos de indecisiones e inestabilidad, en donde la figura del gerente educativo afronta desniveles en todas sus dimensiones. En concordancia con lo expuesto y de acuerdo a Niño y Piñero (2015):

Las instituciones de educación universitaria tienen ante sí el desafío que le impone la situación de cambios, complejidades y transformaciones. Situación ésta de mayor relevancia por cuanto en ellas convergen intereses alineados con creaciones intelectuales relacionadas o asociadas; con ideas, conceptos, criterios, referencias explicativas, teorías y ensayos de propuestas. (p.55).

Ante este panorama, el estudio de la gerencia desde el contexto universitario en tiempos de incertidumbre presenta una importante valoración para el desarrollo de las sociedades futuras, debido a que ocupan funciones elementales, entre ellas, los cargos para administrar recursos, la gestión de un conglomerado social que va desde sus integrantes y los que forman parte indirecta de su desarrollo. En lo esencial, desde la gerencia universitaria debe confluirse la demostración de una ética social de transparencia muy a pesar de la situación social, política y económica en la cual se desenvuelve. Los gerentes como líderes deben saber concadenar estos ambientes a través de ideas que promuevan cambios desde lo positivo e inventivo, acciones que posibilitan la renovación reiterada y consciente de todas las labores académicas.

En este sentido, la gerencia en las organizaciones educativas debe desarrollarse bajo criterios de calidad, productividad y complejidad organizacional, en donde el afrontamiento de intereses entre los miembros que la integran se consolide para su propia transformación y evolución. Al respecto, Niño y Piñero (ibídem), sostienen “En un escenario cada vez más interdependiente y complejo las instituciones de desarrollo social deben evaluar los esquemas administrativos cerrados y mecanicistas, para lograr un enfoque nuevo, donde el proceso de cambio se convierta en la esencia fundamental”. (p.59). Indiscutiblemente, estas transformaciones surgirán una vez que se visualicen y se de correspondencia a la estructura organizacional y la visión estratégica de esta, de modo que surja un proceso dinamizador en el entorno social para que este sea capaz de desafiar períodos de incertidumbre que puedan socavar con su supervivencia.

Gerencia Emergente y Transdisciplinariedad.

En la actualidad, al entreverse una sociedad globalizada tras diversos cambios y nuevos paradigmas que van desde los avances científicos y tecnológicos, la gerencia ha experimentado transformaciones organizacionales, lo cual ha incidido en la reorganización de sus rutas gerenciales en función de la nueva perspectiva humana en cuanto a los procesos de gestión, administración, seguimiento y control de los planes y metas institucionales. Como producto de estas variaciones surge lo que hoy en día denominan gerencia emergente, cuyo entramado se deslinda la gerencia postmoderna, transdisciplinaria y compleja. (Meléndez, 2023).

En consideración, (Martínez y Londoño, 2013) destacan a la gerencia emergente como:

Un proceso de gestión que se proyecta transdisciplinariamente hacia la sociedad con un sistema de cooperación armónica con sus pares atendiendo y evaluando la creatividad del personal para cambiar la postura de la especialización, tradicionalmente separatista, por la integración de esfuerzos y trabajo en equipo. (p. 25).

En este contexto, el gerente desde esta gerencia emergente debe distinguirse por manejarse en múltiples dimensiones, por lo que sus decisiones deben ser coincidentes con diversas disciplinas. Al respecto, refiere Taylor (2010:3), “La gerencia postmoderna o emergente siempre debe entramarse en los diversos dominios disciplinarios y trascendiendo las fronteras de las disciplinas para concebir la realidad desde sus diversas dimensiones que la conforman”. En consideración, Meléndez (ibid.), sostiene la importancia de una visión transdisciplinaria por parte de los gerentes, los cuales deben implicarse bajo:

Una cultura gerencial multifacética, poliédrica y multireferencial; centrada en las virtudes del ser humano, la recursividad, otredad y su capital intelectual. De tal modo, que estas virtudes actúen como un eje integrador del análisis de las coyunturas vividas o percibidas y las conjeturas que se derivan, generando las propuestas de soluciones ante las circunstancias presentadas”. (p.1).

Categorícamente, una gerencia transdisciplinar implica el desarrollo de un trabajo de manera armónica y lógica, en la que la labor no se centra únicamente de manera individual sino colectiva, de modo que la interacción se desglosa en un sistema múltiple centrado primeramente en el ser humano, en sus capacidades objetivas, subjetivas y espirituales. Asimismo, y tal como lo expuso Planchar (2012), la gerencia emergente es un tipo de gerencia que toma en consideración la dinámica social, la incertidumbre, lo dialógico y las complejidades que requieren de ajustes sucesivos de adaptación paradigmática a nuevos procedimientos y valores en función de la condición humana.

Referentes legales

A continuación, se exponen las diversas leyes y artículos que posiblemente intervendrán en esta investigación. Los mismos son provenientes de Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009), la Ley de Universidades (1970), y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela con su reglamento en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. (2000), expresa en el **Artículo 104**, de los Derechos Culturales y Educativos:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p.21).

La constitución como norma macro del Estado, describe claramente que el personal docente a cargo de la formación de la sociedad debe consolidar un perfil académico de alto nivel, manteniendo una personalidad con principios éticos y morales idóneos, debido a que a través de estos se logre responder y eventualmente garantizar una mejor calidad educativa. Una preparación previa que viabilice el desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas, consolidará el quehacer educativo hacia nuevos y comprometedores proyectos, de méritos reconocidos ante una sociedad que está siempre en la búsqueda de oportunidades y desarrollo.

El presente artículo ocupa una relación importante con la investigación, debido a que el gerente educativo como figura y ente institucional, debe ser una persona capaz, integra y con principios, de modo que desarrolle su labor gerencial con un alto nivel de compromiso y con la disposición de visiones futurista con planes formativos y gerenciales de gran alcance. Las competencias gerenciales elevadas se vinculan con los conocimientos teórico-prácticos de los gerentes, así como el sistema de valores que orientan sus funciones. Entretanto, la figura gerencial como ente institucional, debe responder a un sujeto capaz de coordinar lo que sabe y su acción, afirmando su propia identidad, y en la que asuma los retos de la organización para atender los intereses y metas comunes.

Conforme a lo expuesto por la Ley Orgánica de Educación (2009), en su **Artículo 33** sobre la educación universitaria:

La educación universitaria tiene como principios rectores fundamentales los establecidos en la Constitución de la República, el carácter público, calidad y la innovación, el ejercicio del pensamiento crítico y reflexivo, la inclusión, la pertinencia, la formación integral, la formación a lo largo de toda la vida, la autonomía, la articulación y cooperación internacional, la democracia, la libertad, la

solidaridad, la universalidad, la eficiencia, la justicia social, el respeto a los derechos humanos y la bioética, así como la participación e igualdad de condiciones y oportunidades. En el cumplimiento de sus funciones, la educación Universitaria está abierta a todas las corrientes del pensamiento y desarrolla valores académicos y sociales que se reflejan en sus contribuciones a la sociedad. (p.17).

La educación superior se caracteriza por su grado de especificidad en diversas áreas y por percibirse como parte del proceso de formación formal del individuo, en la que promueve el autodescubrimiento y el aprendizaje sobre el mundo, fomenta el desarrollo personal y benefician a las personas a ejercer su rol en la sociedad. De manera representativa, cada una de estas líneas refleja la importancia de la calidad educativa y la innovación para el desarrollo de la humanidad, en la que debe considerarse la formación integral y continua de todos sus integrantes, la libertad de pensamientos críticos y reflexivos y un sistema de valores que sustenten las relaciones intrapersonales e interpersonales.

El presente artículo, es de referencia para este proyecto investigativo debido a que la educación superior tiene un alto grado de responsabilidad para la sociedad, ya que posibilita la expansión de los conocimientos, habilidades y la comprensión del mundo a través de la preparación de los profesionales del futuro, es por ello, que debe contar con profesionales que posibiliten el progreso y desarrollo de la investigación científica desde una experiencia educativa plena, de calidad y accesible para todos.

Una sociedad requiere de una educación fortificada en principios, con hacedores garantes e íntegros, dispuestos y comprometidos para reducir las brechas de desigualdad y mejorar el acceso a oportunidades dignas y de calidad. Entretanto, es oportuno que un sistema universitario se despliegue bajo los criterios descritos en el artículo, en donde la universalidad, el reconocimiento de la formación profesional, la inclusión, la pertinencia, la justicia social y los valores, sean el bastón para el desarrollo de la sociedad futura.

En consideración, el Congreso de la República de Venezuela (1970) con la Ley de Universidades establece en su **artículo 3**, sobre las disposiciones fundamentales:

Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso. (p.1).

Una función rectora a nivel educativa implica la creación de planes y proyectos para revertir y cumplir las metas pedagógicas, también hace referencia a la toma de decisiones, y las responsabilidades en cuanto a las respuestas obtenidas por estas acciones. Indudablemente, las universidades como centro de formación a nivel superior deben consolidar la creación y ejecución de actividades en y para el saber, en donde la producción y transferencia de conocimientos sea factible y continua.

El presente artículo, enmarcado para la correcta disposición de la universidad en la sociedad, sostiene una relación predominante con el proyecto investigativo, debido a que el mismo, se pretende generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional. Si bien es cierto, esta modalidad de formación se encuentra implícita en situaciones y circunstancias diversas, influenciadas por una sociedad compleja, en la que eventualmente se mantiene un dinamismo que puede causar desajustes en las visiones de sus integrantes; resulta necesario descubrir cómo este centro de formación se desarrolla a través de la labor gerencial contenida, caracterizada por la integración de actores sociales con múltiples visiones y perspectivas.

Entretanto, y de manera significativa el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000), en su **artículo 139**, relacionado al Perfeccionamiento de los Profesionales de la Docencia, se señala:

La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijarán políticas establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos suficientemente, en función del mejoramiento cualitativo de la educación. Asimismo, organizará seminarios, congresos, giras de observación y de estudio, conferencias y cualesquiera otras actividades de mejoramiento profesional. (p.45).

Todo docente en servicio, independiente de su posición o nivel en la gestión organizacional tiene el derecho de asumir una formación profesional de calidad, basado en la actualización oportuna de sus saberes. Ciertamente, el servicio del personal que conforma el sistema educativo debe reajustarse en función de las nuevas necesidades y proyecciones; la preparación profesoral es fundamental, por lo que es oportuno considerar la creación de programas o la redimensión de estos, en el caso de que hayan sido simbólicos para la continua

actualización y aproximación de ideas individuales y colectivas que propicien el intercambio y el progreso.

El presente artículo guarda relación con el proyecto investigativo, debido a que es propicia la continua formación de los gerentes educativos, siempre en la búsqueda del perfeccionamiento de los elementos y principios que debe caracterizar toda organización, aludiéndose a unos criterios efectivos para la consumación de las actividades de manera exitosa. Al margen de esta reflexión, la formación profesional continua de los representantes educativos tiene como propósito el alcance de numerosas competencias que facilitan la toma de conciencia e importancia del ser humano como individuo de la sociedad, asimismo, como base de valor para fortalecer la identidad intercultural de la sociedad, la cual se mantiene en una constante transformación producto de sus interés e ideales.

De acuerdo a los artículos planteados y reflexionados, es de suma importancia que a nivel educativo, independientemente de la modalidad, se visualice la formación de calidad, la constante innovación y actualización de conocimientos de sus integrantes, debido a que es elemental que toda sociedad se forme por y para su desarrollo. Las civilizaciones que demuestran este interés tienen mayores recompensas, se incrementan su calidad de vida, e incluso perspectivas de existencia. La actuación de líderes gerenciales en el ámbito educativo proporciona las competencias del alto nivel necesarias para transformación de la sociedad, ofrecerla desde un escenario dinámico, responsable y objetivo con personas capacitadas, de visiones prospectivas, abre paso a la formación de calidad y de relevancia para el desarrollo global de la humanidad.

Tabla 4.
Tabla de especificaciones.
Evento en estudio, definición, sinergias, indicios y descriptores del componente: Liderazgo transformacional.

	Definición	Sinergias (Pilares)	Indicios	Descriptores
Liderazgo Transformacional	Un liderazgo transformacional se enfoca cuando los líderes logran resultados, son carismáticos a los ojos de los seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente a los subordinados para satisfacer sus necesidades y pueden estimularlos intelectualmente. Bass y Avolio (1994). Citado en Ortega et al. (2015).	Influencia idealizada o carisma	Autoconocimiento	Conocimiento y relaciones gerenciales.
			Empatía	
		Motivación inspiradora	Gestión de equipos	Visión y misión que den sentido.
			Empoderamiento	Motivación a sus colaboradores.
			Coherencia	Elementos simbólicos para cumplir las más altas expectativas.
		Consideración individual	Creatividad	Ideas o enfoques que se plantean.
			Capacidad ejecutiva	
		Estimulación intelectual	Visión estratégica	Confianza y posiciones.
			Sensibilidad social	

Fuente: Sardinha (2024).

ACADEMO III

TRAVESÍA DE LA INVESTIGACIÓN

*“Los grandes logros siempre tienen lugar en el marco de grandes expectativas”
~ Charles Kettering*

A continuación se presentan los lineamientos metodológicos utilizados para la realización de esta investigación, y la manera de cómo se desarrollará el presente estudio con el propósito de generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre, se establece la representación del paradigma, método, técnicas e instrumentos de recolección y los procedimientos para el análisis de la información implícitos en el proceso investigativo.

Paradigma de la Investigación

En relación a la definición del constructo paradigma, según el pensamiento de varios autores, entre ellos, Kuhn (Cit. Por Díaz, 2011), un paradigma es una nueva forma de pensamiento respecto a la ciencia, designándolo como “...toda constelación de creencias, valores, técnicas, y demás, compartidos por los miembros de una comunidad dada”. (p.32). Por su parte, Rojas, B. (2010), el término paradigma hace referencia a una representación de la forma en que se observa al mundo, de la explicación y comprensión de la realidad. Asimismo, Hurtado y Toro (1998), sostienen que el “paradigma define lo que constituye la ciencia legítima para el conocimiento de la realidad a la cual se refiere” (p.26). Y, de acuerdo a, Guardián (2007), citado en Finol y Vera (2020), el paradigma es:

Un sistema teórico dominante en la ciencia en cada período de su historia, que organiza y dirige la investigación científica en determinada dirección, también permite el surgimiento de ciertas hipótesis e inhibe el desarrollo de otras, así como centra la atención de quién investiga en determinados aspectos de su objeto de estudio y oscurece otros. (p.60).

En consonancia con los autores descritos, el paradigma se define como un modelo que marca un sistema de creencias, en la que el investigador forma parte esencial por poner de

manifiesto los componentes ontológicos, axiológicos, epistemológicos y metodológicos para generar conocimiento. Distintivamente, el paradigma en el que se encuentra orientada esta investigación es el postpositivista. Para Martínez, M. (2004), el paradigma postpositivista, es enteramente nuevo y considera al conocimiento como “el fruto o resultado de una interacción, de una dialéctica, o diálogo, entre el conocedor y el objeto conocido”. (p. 26).

El paradigma postpositivista o también llamado naturalista e interpretativo, adopta la unidad sistémica del sujeto investigador y el objeto o sujeto(s) de la investigación. Esencialmente, este paradigma también es denominado la hermenéutica de lo subjetivo. En Sardinha et al. (2022), el pensamiento subjetivista se interesa a diferencia del pensamiento objetivista que es dominador y técnico, en construir saberes con interés práctico, es decir, hacer ciencia interpretativa desde la “comprensión intersubjetiva necesaria de los seres humanos”. (Díaz, Ob. cit, p. 92).

Enfoque de la Investigación

El tipo de investigación según Balestrini (2006), es aquel que permite situar las características que se necesitan abordar, se debe delimitar el tipo de estudio que se trata con su respectivo esquema de investigación, que se adecue y sea el más apropiado en relación a los objetivos propuestos. (p. 129). De esta forma, la presente investigación se desarrollará de acuerdo a las directrices planteadas bajo el enfoque cualitativo, ya que se orienta hacia la comprensión del gerente educativo universitario en tiempos de incertidumbre. Al respecto, Martínez, M. (2004), especifica:

La investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone de ninguna forma a lo cuantitativo (que es solamente un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante. (p.65).

Dentro de esta perspectiva, es fundamental que el proceso de descripción de las situaciones sea detallado, así como también, la interacción entre las personas, las conductas observadas, los eventos y sus manifestaciones. Para el referido autor, los dos centros fundamentales de estas actividades consisten desde una primera instancia, recoger toda la información necesaria y suficiente para alcanzar los propósitos, luego, estructurar la información recogida en un todo

coherente y lógico, es decir, ideando una estructura lógica, un modelo o una teoría que integre esa información.

Categoricamente, el paradigma postpositivista se encuentra representado por la metodología cualitativa, así lo afirman (Taylor & Bogdan, 1987. p. 19), citado en Sardinha et al. (ibídem), ya que “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritos, y la conducta observable”. (p.13), en otras palabras, la investigación cualitativa es inductiva, el investigador se involucra en la investigación, ve el contexto y a las personas de manera holística y no como unidades.

En efecto, en esta investigación se asume a través de un proceso interpretativo, los fundamentos teóricos de los constructos gerencia educativa y liderazgo transformacional, las posturas teóricas del constructo incertidumbre en los procesos sociales; el tipo liderazgo que ejercen los gerentes educativos, los procesos gerenciales y de liderazgo desarrollados por los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre, con intencionalidad de generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre.

El método

Hermenéutica de Wilhelm Dilthey.

La investigación se desarrollará a través del método hermenéutico, centrándose en la hermenéutica desarrollada por Wilhelm Dilthey y la técnica del círculo hermenéutico Dilthiriano como procedimiento para la comprensión. De acuerdo a López (1985), la “palabra hermenéutica significa expresar el pensamiento por la palabra, interpretar, explicar, dar a conocer, traducir, comunicar”. (p.35).

Particularmente, Dilthey fue un filósofo, historiador, sociólogo, psicólogo y hermeneuta alemán, el principal teórico de las ciencias humanas y el primero en concebir una epistemología autónoma para ellas. Dilthey (1949), en sus diversas obras sostuvo que “la expresión de la vida humana no solo se devela desde los textos escritos, sino también que la interpretación hermenéutica procede desde cualquier óptica en su expresión natural”. (Leocata, 2010, p.16.).

En efecto, en Leocata (2010), Dilthey, en su obra *Introducción a las ciencias del espíritu* específica, existe un centro de unidad para todas las ciencias y toda gira en torno al “hombre, la

historia, la sociedad y el Estado” conectándolas con el centro temático de la “experiencia de la vida”. (p.78). Asimismo, ratifica que lo importante es “comprender las expresiones vitales a partir de una reconstrucción del contexto de vida original a la que pertenecen esas expresiones vitales”. (p.78). En efecto, para Dilthey, la hermenéutica es:

Un modo de acceso al estudio de los fenómenos psíquicos, históricos, estéticos, etcétera, que permite el análisis y la descripción como preámbulos para una intuición comprensiva de una “totalidad singular”, es decir, un conjunto de rasgos de una personalidad (un autor, por ejemplo) o de una época histórica, o de la cultura de un pueblo, en cuanto constituyen una unidad (analógica para los distintos casos) de experiencia y manifestación de la vida. (Leocata, 2010, p.79).

En función de lo anterior, la hermenéutica se convierte en un método de sistematización de procedimientos formales, en la ciencia de la interpretación y comprensión, por lo que la investigación con este método posibilita la disquisición de los significados del contexto, de lo que se conoce y cómo se desarrolla, de allí, que se construya el conocimiento científico en educación, y de modo característico, se logre la comprensión del gerente educativo universitario en tiempos de incertidumbre desde los constructos teóricos y su accionar.

Ahora bien, para la comprensión de los significados de los lenguajes empleados por los actores de los textos y los informantes claves en sus relatos, será necesario abordar la realidad mediante un proceso reflexivo, en donde los preconceptos, prejuicios y presuposiciones de los referidos autores estarán presentes, de tal manera que se pueda dar significado al texto y descubrir la verdad de la situación en estudio.

La investigación desde esta perspectiva metodológica implicará elementos esenciales que parten del revivir y comprender. Distintivamente, según Torres, I. (2016), este revivir es fundamental en el ámbito educativo, de su cultura organizacional y su hacer gerencial, debido a que desde los personajes reales y concretos (gerentes educativos universitarios), es decir, históricos, se desprenderá el diálogo entre personas protagonistas de la vida y de la historia, sin reducciones, sino desde la vida consciente, protagónica y en libertad.

En consecuencia, la implementación desde la epistemología hermenéutica planteada por Dilthey se justifica por su gran importe, debido a las situaciones de incertidumbre o indecisiones que enfrentan los ecosistemas educativos universitarios, al encontrarse implícito en profundas transformaciones y necesidades educativas, lo cual desde el acercamiento y la reflexión sobre de cómo se desarrollan las cosas, y cómo se alcanzan los objetivos, repuestas oportunas y sensatas

en el ámbito académico desde los líderes gerenciales actuales, las experiencias del ser y sentir como protagonistas históricos del proceso educativo venezolano.

Técnica de la investigación.

Al margen de lo referido, Dilthey empleó para la comprensión el círculo hermenéutico, el mismo es definido como un movimiento del pensamiento que va del todo a las partes y de las partes al todo, de modo que en cada movimiento aumenta el nivel de comprensión: “las partes reciben significado del todo y el todo adquiere sentido de las partes”. (p.1). Martínez, M. (2015). Es por ello, que la interpretación siempre permanece en el lugar que ocupa el propio intérprete. (Dilthey, 1966), citado en Da Trinidad y López, (2015) afirma:

El sentido del todo determina la función y el significado de las partes, y el significado es algo histórico. Es una relación del todo con las partes vista por nosotros desde una perspectiva dada, en un tiempo determinado y para una combinación de partes dada. No es algo que esté por encima de la historia, sino una parte de un círculo hermenéutico siempre históricamente definido. (p.1).

Para ello, Dilthey propone tres niveles de análisis en el círculo hermenéutico, a saber: análisis formal, semántico y socio cultural.

-Análisis formal: Se trata de aprehender el corpus narrativo en su primer formato, de la manera en que se presenta a la comprensión. Este nivel comprende la composición del texto, las relaciones y conexiones en el tiempo de lo narrado y los lazos efectuales.

-Análisis semántico: En este nivel se aborda el texto; a partir del análisis de estructura superficial de los elementos que intervienen en la narración (lugares, tiempos, objetos, agentes o sujetos, acciones y situaciones) y su contenido signifiante (el análisis de estructura profunda), estableciendo las redes interconectivas entre la estructura superficial del texto y su profundidad.

-Análisis socio-cultural: El círculo ocupa el corpus del texto completamente cuando se sumerge en el ámbito contextual que entorna al ser-texto, explorando las condiciones socioculturales donde se produjo el relato, lo que permite armar categorialmente una plataforma que reúne dinámicas de pensamiento, marcos de organización sociocultural y la codificación de la realidad cultural comprendida e interpretada.

Escenario de investigación

El escenario para este estudio comprende dos (2) instituciones universitarias del Estado Carabobo. Entre ellas: Universidad de Carabobo (UC) ubicada en el Municipio Naguanagua y la Universidad José Antonio Páez (UJAP) situada en San Diego. Las instituciones elegidas se ajustan al criterio de representatividad, es decir, rigen su labor gerencial desde la modalidad educativa universitaria o superior y cuenta con representantes gerenciales de gran valor y con experiencias en el ámbito administrativo gerencial.

Actores social o informantes claves

Según, Meléndez y Pérez (2006), los actores sociales, son las personas que participan como informantes clave durante la investigación. Específicamente, su elección se fundamenta en una serie de criterios en base a las dimensiones contextuales y teóricas que definen la naturaleza del estudio. En tal sentido, los informantes claves corresponden a las personas inherentes al contexto educativo, y, específicamente estos cumplen con funciones gerenciales en el sector educativo universitario.

Característicamente, han sido seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios, aceptación como informante de la investigación, accesibilidad para el encuentro, disponibilidad temporal y la de ser docentes de instituciones universitarias. Entretanto, en esta investigación los sujetos significantes que aportaron la información lo constituyeron tres (03) gerentes educativos a nivel superior de universidades venezolanas, ubicadas en el Estado Carabobo, a saber, rector(a), decano(a) y aspirante a decano(a).

Técnicas para la obtención de la información

Como técnica para la recolección de la información se empleará la entrevista. Según, Rojas (2010), la entrevista se define como un “...encuentro en el cual el entrevistador intenta obtener información, opiniones o creencias de una o varias personas” (p. 89). Para la obtención de informaciones valiosas y certeras que permitan una óptima y objetiva descripción en los hallazgos. De acuerdo a Martínez (2006), en las investigaciones cualitativas, la entrevista es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial o entrevista semiestructurada, en

donde “las posibilidades y la significación del mismo dependerán en la naturaleza y calidad del proceso en que se apoya”. (p.18).

De acuerdo con Díaz et al. (2013), la clasificación más representativa de las entrevistas de acuerdo a su planeación corresponde a tres tipos, a saber:

-Entrevistas estructuradas o enfocadas: En este tipo de entrevistas, las interrogantes son creadas y discutidas en un previo orden, por lo que se aplica de forma rígida, sin flexibilidad, a todos los sujetos de estudio, accediendo a la sistematización objetiva para posterior el análisis.

-Entrevistas semiestructuradas: En esta se parten de interrogantes previamente planeadas, en la que puede exhibirse a los actores sociales entrevistados de manera flexible y dinámica. Su maleabilidad posibilita la adaptación para motivar al interlocutor, aclarar palabras, nivelar ambigüedades y reducir formalismos.

-Entrevistas no estructuradas: En este tipo de entrevista la informalidad es sobresaliente, se presenta flexibilidad y la libertad para ir mas allá de las preguntas planificadas, incluso tiende a desviarse del plan original, lo cual puede generar de manera simbólica y autentica información necesaria para el estudio.

Característicamente, para la investigación se realizará la entrevista de tipo semiestructurada a los informantes claves, con la finalidad de establecer una secuencia de temas y algunas preguntas, presentando cierta flexibilidad en cuanto a la selección de estas según el momento o las respuestas que el entrevistado dé a conocer de acuerdo a sus propios criterios o expectativas. Según, Flick, (2007), citado en Díaz et al. (ibíd.), al ejecutar este tipo de entrevista “...se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista... de manera relativamente abierta, que en una entrevista estandarizada o un cuestionario”. (p.3).

Instrumento para la obtención de la información

Un instrumento de recolección de datos u obtención de la información es reconocido como cualquier medio, recursos, dispositivo o formato que se emplea durante el proceso investigativo para obtener, registrar o almacenar información. Arias (2006). En la presente investigación el instrumento será el guión de entrevista, el cual forma parte de la técnica de la entrevista, debido a que se considera una forma específica de interacción social.

Según, Valles (2003), el guión de la entrevista es “un esquema abierto, con puntos a tratar, cuyo orden no tiene que seguirse necesariamente, que recoge el flujo particular de información del entrevistado y que capta aspectos no previstos en el guión”. (s/p). Con este instrumento, la investigadora se sitúa frente al entrevistado y le formula las preguntas previamente diseñadas, y dependiendo de las respuestas que este transmita, surgirá y se dará paso a otros datos de interés para el estudio. El guión de entrevista diseñado consta de seis (06) interrogantes relacionadas con los propósitos y las bases teóricas de la investigación; el mismo se construyó en función del evento en estudio, las sinergias y los indicios.

Estrategias de procesamiento de la información

Para realizar el proceso de análisis que permitirá el descubrimiento de la estructura teórica “implícita” en el material que fue recopilado por medio de las entrevistas, se implementará la categorización de los contenidos, la triangulación, contrastación y teorización.

De acuerdo a Martínez (2004), la categorización como técnica, implica tres momentos, el primero se basa en organizar y clasificar la información por unidades temáticas o categorías, las cuales surgen de la recolección de información respectivamente. El segundo momento se refiere a triangular o relacionar una situación surgida desde diversos puntos de vista (investigadores, docentes), y el tercero consiste en llevar a cabo una contrastación teórica de los hallazgos, mediante las teorías seleccionadas para la investigación.

Según Martínez (ibíd.), la categorización de la información consiste en “clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos, el contenido o ideal central de cada unidad temática”. (p. 73). De igual manera, sostiene que el paso de categorización o clasificación exige adentrarse intensa y mentalmente en la realidad ahí expresada. El investigador debe revisar exhaustivamente los relatos escritos, teniendo como actitud, revivir la realidad en su situación específica, para posteriormente reflexionar y comprender lo que ocurre.

Según Martínez (ibíd), la contrastación consiste en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios recíprocos o similares que se presentaron en los referentes teóricos. De modo, que se verifique si los hallazgos obtenidos guardan relación con la teoría señalada. Finalmente, está la teorización, elemento que sirve para darle validez a la investigación y se utiliza para darle un análisis final del estudio con la sustentación teórica.

Criterios de Excelencia y veracidad en la investigación cualitativa

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la realización de un trabajo de calidad amerita el cumplimiento de un rigor en la metodología de la investigación. Si bien es cierto, durante todo el proceso de la indagación cualitativa es necesario formularse una serie de criterios para intentar instituir una semejanza con la validez, confiabilidad y objetividad. Para los autores, los términos validez y confiabilidad, hacen referencia en la investigación cualitativa a la *credibilidad*, *transferibilidad*, *dependencia* y la *confirmabilidad*.

La *credibilidad* o validez interna, caracterizada por la actuación del investigador ante la transmisión del significado coherente, verdadero y/o pertinente del estudio. En este aspecto, se destaca la capacidad de anunciar el lenguaje, pensamientos, emociones y punto de vista, a fin de incrementar la correspondencia entre los conceptos vinculados en la investigación y la realidad. El presente trabajo quedará avalado por medio de la acción investigativa intensificada de documentos y la discusión de juicios acaecidos.

La *transferibilidad* (aplicabilidad de los resultados), es un parámetro que determina la posibilidad de que el estudio sea sobrevenido en otro contexto o campo de conocimiento, lo que induce a la contribución a un mayor discernimiento del fenómeno y a establecer algunas pautas para futuros estudios sobre el problema señalado. Para ello, resulta significativa la descripción ampliada y precisa en el momento de estudio, de modo que la elaboración de los instrumentos de recolección de información incluidos en esta investigación y la exposición de criterios asumidos por la descripción etnográfica de la situación permitirán la adopción metodológica anunciada.

La *dependencia* o confiabilidad cualitativa, induce a la consistencia lógica y/o estabilidad que la exploración o descripción continua ha promovido tras su ejecución. Básicamente, esto se logra mediante la revisión, análisis y contrastación de las concepciones teóricas de otros investigadores, es decir, se proporcionarán detalles específicos sobre perspectivas teóricas a través de la documentación y procedimientos de codificación y el desarrollo de categorías.

La *confirmabilidad* o confirmación, definido como un criterio vinculado con la credibilidad, debido a que se refiere a la demostración de que la investigación cumple objetivamente al minimizar los sesgos y tendencia del investigador por medio de la información recolectada y la explicitación lógica utilizada para interpretarla. Por lo que subyace la importancia de resguardar y presentar la evidencia de las actividades o acontecimientos sobrevenidos durante la investigación a realizar.

ACADEMO IV

CONSTRUCCIÓN DE SENTIDOS Y SIGNIFICADOS DESDE LOS GERENTES EDUCATIVOS UNIVERSITARIOS SIGNIFICANTES

*“Un líder es aquel que conoce el camino, hace el camino y muestra el camino”
~John C. Maxwell.*

Al realizar el ejercicio hermenéutico en el escenario de la investigación, se posicionaron las opiniones de los actores sociales previamente seleccionados por su valor, protagonismo y amplia trayectoria como gerentes educativos universitarios sobre el liderazgo transformacional en tiempos de incertidumbre, cada uno desde los espacios en el que desarrollan su labor. Se empleó como técnica de procesamiento la categorización, la cual, según Martínez (2010, p266), consiste en clasificar y conceptualizar la información en categorías o clases significativas, integrando y reintegrando hasta concretar un análisis exhaustivo y clave de cada evento estudiado.

Característicamente, al transcribir las entrevistas y lograr posicionar los extractos categoriales, se obtuvieron las síntesis categoriales por indicio en estudio, para posteriormente a través de esta última, construir subcategorías por indicio (interrogantes), siendo estas creadas de manera inéditas como, subcategorías indiciales relacionales e indiciales distintivas producto de las síntesis (S), para luego ubicar las categorías indiciales relacionales y distintivas analizadas por la investigadora (I), lográndose la continua codificación y el rediseño hasta culminar con las categorías individuales o entrenudos, que posibilitaron la generación de las categorías emergentes o nudos, que corresponden a los atributos claves de la situación estudiada.

La información obtenida fue procesada hermenéuticamente, lo que oriento a la develación de los significados que le conceden los gerentes educativos al evento estudiado. En consecuencia, la obtención de estos significados se logró mediante una comprensión interpretativa y no de manera empírica, la cual según Dilthey (1944), es un modo de acceso al estudio de los fenómenos que permite el análisis y la descripción como preámbulos para una intuición comprensiva de lo que constituye una unidad en función de la experiencia y/o manifestación de la vida. (Leocata, 2010, p.79).

Bajo esta dinámica, es importante enunciar que de la revisión documental y la transcripción de las entrevistas se obtuvieron valiosas categorías y con ello, significados, orientados sistemáticamente en una red estructural o sistema de relaciones, todo ello, como resultado de las ideas principales extraídas de las 18 transcripciones gramaticales de las entrevistas semiestructuradas, consolidando vehementes los hallazgos sobre el evento en estudio según cada informante.

Con el proceso hermenéutico, la categorización e interpretación de la información constituyó un proceso combinado que inicio con la transcripción textual de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los actores sociales, acompañadas de la identificación de los extractos categoriales, luego la síntesis de las ideas principales de cada uno de los discursos de los mencionados informantes, para luego ubicar las subcategorías relacionales (repetidas entre informantes), y las subcategorías distintivas (particulares por informante), esto, para cada indicio o interrogante, posteriormente, se exhibieron las estructuras particulares de cada informante, así como la general en la que se distingue la riqueza del evento a través de sus visiones, para luego, concretar a través de proceso de teorización la síntesis conceptual.

Distintivamente, el alcance de cada una de las construcciones se caracterizó por su nivel de amplitud y complejidad en su bosquejo, ya que objetivamente se posicionaron y no se realizaron abstracciones o simplificaciones de los textos ni las ideas expresadas, para evitar la pérdida del verdadero sentido de los mencionado por los sujetos significantes, a saber: los gerentes educativos universitarios; así, desde la interpretación hermenéutica, se logró la construcción del sentido de los significados que unido al proceso de teorización, permitieron la reconstrucción dialógica de los argumentos teóricos que develan cómo las personas con cargos gerenciales perciben y reconstruyen en su mente la creación de un liderazgo transformacional en tiempos de incertidumbres en los contextos universitarios.

Ante esta situación, del análisis de la información emergieron seis (06) categorías o nudos, los cuales giran en torno al propósito general de esta investigación. A continuación, se presentan la matriz estructural del evento en estudio: Liderazgo Transformacional, sinergias vs. indicios, así como lo protocolos de las entrevistas aplicadas a los informantes claves.

Figura 2.

*Matriz estructural del evento en estudio: Liderazgo Transformacional.
Sinergias vs. Indicios.*



Categorización de la información

Tabla 5.
Matriz categorial sinérgica indicial: Papel del autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional.

SINERGIA NRO. 1. INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA.				
INDICIO 1: ¿Cuál es el papel del autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional?				
SUB-INDICIOS PRODUCTO DE LA SINTESIS DEL EXTRACTO CATEGORIAL			HALLAZGOS CATEGORIALES INDICIALES	
Informante clave 1 (OF-RU)	Informante clave 2 (JV-CDU)	Informante clave 3 (GdF-DU)	Subcategorías Indiciales RELACIONALES (S)	Subcategorías Indiciales DISTINTIVAS (S)
El autoconocimiento y la empatía es algo fundamental. Son unos atributos que el gerente en cualquier ámbito debe tener. Es importante que un gerente se deslastre del proceso emocional y pueda desarrollar procesos gerenciales desde la objetividad, reconociendo sus fortalezas y debilidades para poder vincularse con los demás y como una alerta para no entorpecer los procesos, sin asumir una postura individualista sino un trabajo comunitario en el que se comparta la visión estratégica y buscar la verdad desde diversas perspectivas, ya que los individuos también sienten y padecen, por lo que tenemos que formar al trabajador, capacitar a ese trabajador desde el desarrollo del ser y del convivir, creando una epojé. (Protocolo 1. G-1. I1. Línea 03 a 43).	Lo que demanda la sociedad actual, es peor aun cuando los cargos son designados políticamente. Debes tener autoconocimiento de cuáles son tus capacidades, tus limitaciones. También dentro de la humildad que debe tener ese líder, tiene que reconocer sus debilidades, sus fortalezas para poder por supuesto proyectar hacia su equipo de trabajo pues ese liderazgo positivo. Es importante ponerse en el lugar del otro, como un colectivo, llegarle a cada persona que también tiene una problemática de vida que debemos considerar. Para que haya efectividad debe haber afectividad. (Protocolo 7. G-2. I1. Línea 195 a 238).	El papel es vital, eso determina cualquier tipo de visión, ya que de esta manera se alcanza la misión. En ese sentido, es importante el autoconocimiento de sí mismo, las debilidades, fortaleza y la direccionalidad, como persona, como ser y luego como profesional, todo ello, para tener sentido de vida, para no tener una vaciedad. En cuanto a la empatía, es una de las habilidades blandas, en donde es esencial una conexión o relacionarse con personas vitaminas o que tengan un don para comunicarse; la oralidad, la sinceridad y admiración es fundamental, porque si yo no me siento conectada contigo yo no te puedo seguir, no te respeto, no tengo credibilidad contigo, la empatía la da ese ese perfil que tú ves en esa persona o sea tú eres empática con ella porque tienes afinidad. Es fundamental la relación de otredad y alteridad con el grupo, con los otros, y la relación de los otros conmigo. (Protocolo 13. G-3. I1. Línea 467 a 527).	➤ Es fundamental la autoevaluación y el autoconocimiento. ➤ Humildad y apertura al cambio. ➤ Desarrollo de habilidades. ➤ Empatía y escucha activa. ➤ Comunicación clara y transparente. ➤ Credibilidad y respeto. ➤ Visión integral. ➤ Planificación y ejecución. ➤ Innovación y adaptabilidad. ➤ Trabajo en equipo. ➤ Motivación y reconocimiento. ➤ Consideración de necesidades individuales.	➤ Deslastre emocional durante los procesos gerenciales. ➤ El autoconocimiento como una alerta de vinculación. ➤ Crear una epojé en el equipo. ➤ Reconocimiento por trayectoria profesional. ➤ Poder para proyectar un liderazgo positivo. ➤ Con efectividad debe haber afectividad. ➤ Sentido de vida para no tener una vaciedad. ➤ Empatía por afinidad gerencial.

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorical.

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 6.
Matriz categorial sinérgica indicial: El empoderamiento en la figura de un líder.

SINERGIA NRO. 2. MOTIVACIÓN INSPIRADORA				
INDICIO 2: ¿De qué forma considera Ud. que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder?				
SUB-INDICIOS PRODUCTO DE LA SINTESIS DEL EXTRACTO CATEGORIAL			HALLAZGOS CATEGORIALES INDICIALES	
Informante clave 1 (OF-RU)	Informante clave 2 (JV-CDU)	Informante clave 3 (GdF-DU)	Subcategorías Indiciales RELACIONALES (S)	Subcategorías Indiciales DISTINTIVAS (S)
El empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder a través del conocimiento y de la experiencia. Debe estar preparado académicamente y poseer experiencia de vida, lo que le permite conocer y desarrollar habilidades de liderazgo para influnciar a los otros. Debe enfocarse con actitud y empatía. La experiencia es algo necesario en su trayectoria de trabajo y también el elemento del reconocimiento de las metas por parte de los colaboradores. En ese sentido, el liderazgo no se impone, el liderazgo se comparte para que pueda alcanzar más. Mientras más conocimiento y más experiencia tiene, mayor humildad debe presentar, trabajar mano a mano, respetuosamente hacia las diversas posturas teológicas. Los factores del empoderamiento se resumen desde lo conceptual, el conocimiento, lo procedimental, la experiencia y lo actitudinal, la humildad. (Protocolo 2. G-1. I2. Línea 44 a 82).	El empoderamiento surge de una necesidad de tener poder. Básicamente, es fundamental para potenciar y desarrollar las cualidades de acuerdo al papel que te corresponde. (Protocolo 8. G-2. I2. Línea 239 a 257).	Tiene que estar presente. Si hay un vacío de empoderamiento en un líder, no es un líder. Tiene que estar empoderado en todas las dimensiones y según las dimensiones del ser. Una visión que tiene que ser compartida, con la actitud de la persona, cómo se asume a sí mismo, cómo asumen las situaciones adversas en su entorno, inclusive las oportunidades. (Protocolo 14. G-3. I2. Línea 528 a 545).	➤ Desarrollo de cualidades. ➤ Influnciendo a otros con empatía y desde el ser ➤ Visión compartida. ➤ Actitud positiva frente a situaciones adversas y las oportunidades.	➤ Conocimiento y experiencia. ➤ Preparación académica. ➤ Reconocimiento de metas por trayectoria. ➤ Humildad y respeto ante las diversas perspectivas. ➤ Necesidad de poder.

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorical.

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 7.

Matriz categorial sinérgica indicial: La coherencia como expresión de un líder transformacional.

SINERGIA NRO. 2. MOTIVACIÓN INSPIRADORA				
INDICIO 3: ¿De qué manera considera Ud. que ha de asumirse la coherencia como expresión de un líder transformacional?				
SUB-INDICIOS PRODUCTO DE LA SÍNTESIS DEL EXTRACTO CATEGORIAL			HALLAZGOS CATEGORIALES INDICIALES	
Informante clave 1 (OF-RU)	Informante clave 2 (JV-CDU)	Informante clave 3 (GdF-DU)	Subcategorías Indiciales RELACIONALES (S)	Subcategorías Indiciales DISTINTIVAS (S)
La coherencia se tiene que asumir desde la transparencia. Mientras más transparente sea el líder, más coherente se va a observar sus pensamientos y sus acciones. También debe tener la sabiduría de saber hasta dónde llegar y en qué momento pedir ayuda de su equipo colaborador. Entonces, se resume en transparencia, entre la acción y el pensamiento. (Protocolo 3. G-1. I3. Línea 84 a 98).	La coherencia es fundamental, como una bandera o cualidad que puedes proyectar, es la consonancia con lo que estás haciendo, diciendo y haciendo. Ser inherente a su cualidad, entre sus características del líder tiene que abrazarle la diversidad, respetar las opiniones y las ideas de los demás. En lo esencial, la gerencia debe ser un proceso antropocéntrico, es decir, que centre al ser humano en donde este sea su centro mediante el trabajo colectivo, coplanar y no piramidal. (Protocolo 9. G-2. I3. Línea 258 a 304).	Con Inteligencia, y está se encuentra dentro de las inteligencias múltiples, que es la ausencia de disonancia con los que yo tengo, porque no tengo contradicción entre lo que digo y hago, entre lo que pienso y acciono, entre mi discurso y la acción. Si no, pierdo la credibilidad, se debe tomar una decisión y mostrar congruencia. (Protocolo 15. G-3. I3. Línea 546 a 570).	➤ Transparencia y congruencia entre pensamientos, palabras y acciones.	➤ Sabiduría y reconocimiento de limitaciones. ➤ Respeto a la diversidad. ➤ Trabajo colaborativo colocando al ser humano como centro. ➤ Inteligencia para ausencia de disonancia. ➤ Credibilidad y toma de decisiones.

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorial.

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 8.

Matriz categorial sinérgica indicial: Actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional.

SINERGIA NRO. 3. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL.

INDICIO 4: ¿Cuáles son a su criterio, las actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional?

SUB-INDICIOS PRODUCTO DE LA SÍNTESIS DEL EXTRACTO CATEGORIAL

HALLAZGOS CATEGORIALES INDICIALES

Informante clave 1 (OF-RU)	Informante clave 2 (JV-CDU)	Informante clave 3 (GdF-DU)	Subcategorías Indiciales RELACIONALES (S)	Subcategorías Indiciales DISTINTIVAS (S)
La principal actividad de gestión de equipo es la integración. Un equipo tiene que estar integrado, también debemos saber delegar, con la autoridad para que ese miembro del equipo en el momento en el cual nosotros estamos delegando una función pueda tomar una decisión. La integración debe darse desde el reconocimiento de las capacidades y debilidades que tienen cada uno de los integrantes de ese equipo. (Protocolo 4. G-1. I4. Línea 99 a 117).	Hacer tu lluvia de ideas con tu equipo de trabajo, hacer también dinámicas para que haya integración de cada uno de los miembros como equipo que se sientan parte de un equipo, que se sientan alguna familiaridad. También buscar la manera de desarrollar la empatía que repercuta en la solidaridad como grupo. (Protocolo 10. G-2. I4. Línea 304 a 323).	Primeramente, crear consensos, hay que construir consensos para gestionar el equipo, ir a la consulta y luego de la consulta de cada uno de los miembros del equipo, debo construir técnicas de consenso para ponerlas en práctica en la gestión de equipo. (Protocolo 16. G-3. I4. Línea 571 a 585).	➤ Integración del equipo desde el reconocimiento de capacidades y debilidades. ➤ Lluvia de ideas en equipo de trabajo. ➤ Crear consultas y consensos para la gestión de equipos.	➤ Saber delegar con autoridad para la toma decisiones. ➤ Desarrollo de la empatía en el grupo.

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorical.

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 9.

Matriz categorial sinérgica indicial: Impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización.

SINERGIA NRO. 3. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL.				
INDICIO 5: ¿Cuál es el impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización?				
SUB-INDICIOS PRODUCTO DE LA SÍNTESIS DEL EXTRACTO CATEGORIAL			HALLAZGOS CATEGORIALES INDICIALES	
Informante clave 1 (OF-RU)	Informante clave 2 (JV-CDU)	Informante clave 3 (GdF-DU)	Subcategorías Indiciales RELACIONALES (S)	Subcategorías Indiciales DISTINTIVAS (S)
El impacto que tiene el potencial creativo es determinante, por lo que debe reconocerse que hay diversidad, diferentes formas de expresión. Se deben proponer nuevas formas de enfrentar los retos porque permiten eliminar el temor a lo desconocido, la idea de innovar en los procesos y mejorar las calidades de atención y servicio. En ese sentido, debe darse el aprendizaje constante para no resistirse a los cambios, con eficiencia para el alcance de objetivos y con el debido tiempo, el personal humano y los recursos materiales para alcanzar esas metas. (Protocolo 4. G-1. I4. Línea 99 a 117).	Reconstruir todo el proceso de gerencia y de liderazgo. Sin creatividad no hay procesos gerenciales activos esto posibilita, reinventarse en cuanto al uso de los espacios, fortalecer la familiaridad y la afectividad del equipo de trabajo como miembros de un mismo equipo que fomenten esos lazos de unión, compañerismo y la solidaridad. Es importante que el líder posicione estos valores organizacionales en sus procesos, para que sea un guía con respeto y reconocimiento, el líder no nace líder, el líder se hace en el proceso, en la transición. (Protocolo 11. G-2. I5. Línea 324 a 370).	Habilidad para crear, viabilizar algún tipo de situación problemática que se presente, desde los cimientos del conocimiento que hay diferentes maneras de abordaje. La capacidad ejecutiva es la toma de decisión, la verdadera gestión de equipo es crear los consensos. (Protocolo 17. G-3. I5. Línea 586 a 623).	➤ Importancia de la innovación en los procesos. ➤ No resistirse a los cambios. ➤ Habilidad para crear. ➤ Reconstruir procesos. ➤ Reinventar los espacios. ➤ Mejora las calidades de atención y servicio. ➤ Viabilizar situaciones problemáticas de diferentes maneras. ➤ Fortalecer la afectividad del equipo con lazos. ➤ Valores organizacionales como guía.	➤ El potencial creativo es determinante. ➤ Reconocimiento de diversidad y diferentes formas de expresión. ➤ Enfrentar retos eliminando los miedos. ➤ Alcance de objetivos. ➤ Aprendizaje constante. ➤ Un líder no nace, se hace. ➤ Toma de decisiones a partir de los consensos.

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorial.

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 10.

Matriz categorial sinérgica inicial: Estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización.

SINERGIA NRO. 4. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL				
INDICIO 6: ¿Cuáles considera Ud. que deben ser las estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización?				
SUB-INDICIOS PRODUCTO DE LA SÍNTESIS DEL EXTRACTO CATEGORIAL			HALLAZGOS CATEGORIALES INDICIALES	
Informante clave 1 (OF-RU)	Informante clave 2 (JV-CDU)	Informante clave 3 (GdF-DU)	Subcategorías Indiciales RELACIONALES (S)	Subcategorías Indiciales DISTINTIVAS (S)
Las estrategias parten de primeramente realizar un diagnóstico, plantear herramientas, tales como los planes de formación, crear líneas o cursos de acción en un proceso progresivo y secuencial, en donde hay que comenzar por la convicción del elemento de ser transformado. Además, necesitamos ganarnos la confianza identificando los elementos del entorno y luego de eso, debe haber un incentivo a través de la reclasificación en el escalafón y eso trae por supuesto una remuneración económica, las mayores taxonomías son reconocimiento, mejora su calidad de vida, autoestima, empatía y comunicación. (Protocolo 6. G-1. I6. Línea 154 a 194).	Estrategias de formación y capacitación continuas, estas de adquieren mediante la adaptación constante que tenemos para ir haciendo frente a las demandas. Básicamente, en diferentes capacitaciones, en diferentes etapas para ir haciendo estos cambios adaptativos, si no el líder vas a ser sustituido en tu puesto de liderazgo. La educación continua debe ser en todas las carreras, en todas las áreas de desempeño. Desarrollar esa familiaridad y esa cercanía es fundamental, inclusive desde la forma lúdica, estrechar lazos en otros espacios, la parte sentimental y afectiva, sino que más bien logres integrar todo eso. El centro de su proceso gerencial al ser humano, y eso te va a ser un buen líder. (Protocolo 10. G-2. I6. Línea 371 a 466).	Esas estrategias tienen que ser para conducir a la organización para que sea una organización inteligente, para ello, los miembros tienen que aprender, es decir, debe presentarse un aprendizaje organizacional a través de la mediación entre pares. (Protocolo 18. G-3. I6. Línea 586 a 620).	➤ Diagnóstico. ➤ Planes de formación, líneas o cursos de acción continuos. ➤ Estrategias de formación y capacitación continuas en diferentes etapas. ➤ Integración en espacios de forma lúdica. Aprendizaje organizacional constante a través de la mediación entre pares. ➤ Identificación de los elementos del entorno. ➤ Hacer frente a las demandas. ➤ Cambios adaptativos para evitar la sustitución. ➤ Ganar confianza. ➤ Desarrollo de la familiaridad es fundamental.	➤ Transformación del ser. ➤ Gerencia positiva es tener al ser humano como centro. ➤ Incentivos de reconocimiento que mejoran calidad de vida, autoestima, empatía y comunicación. ➤ Hacia una organización inteligente.

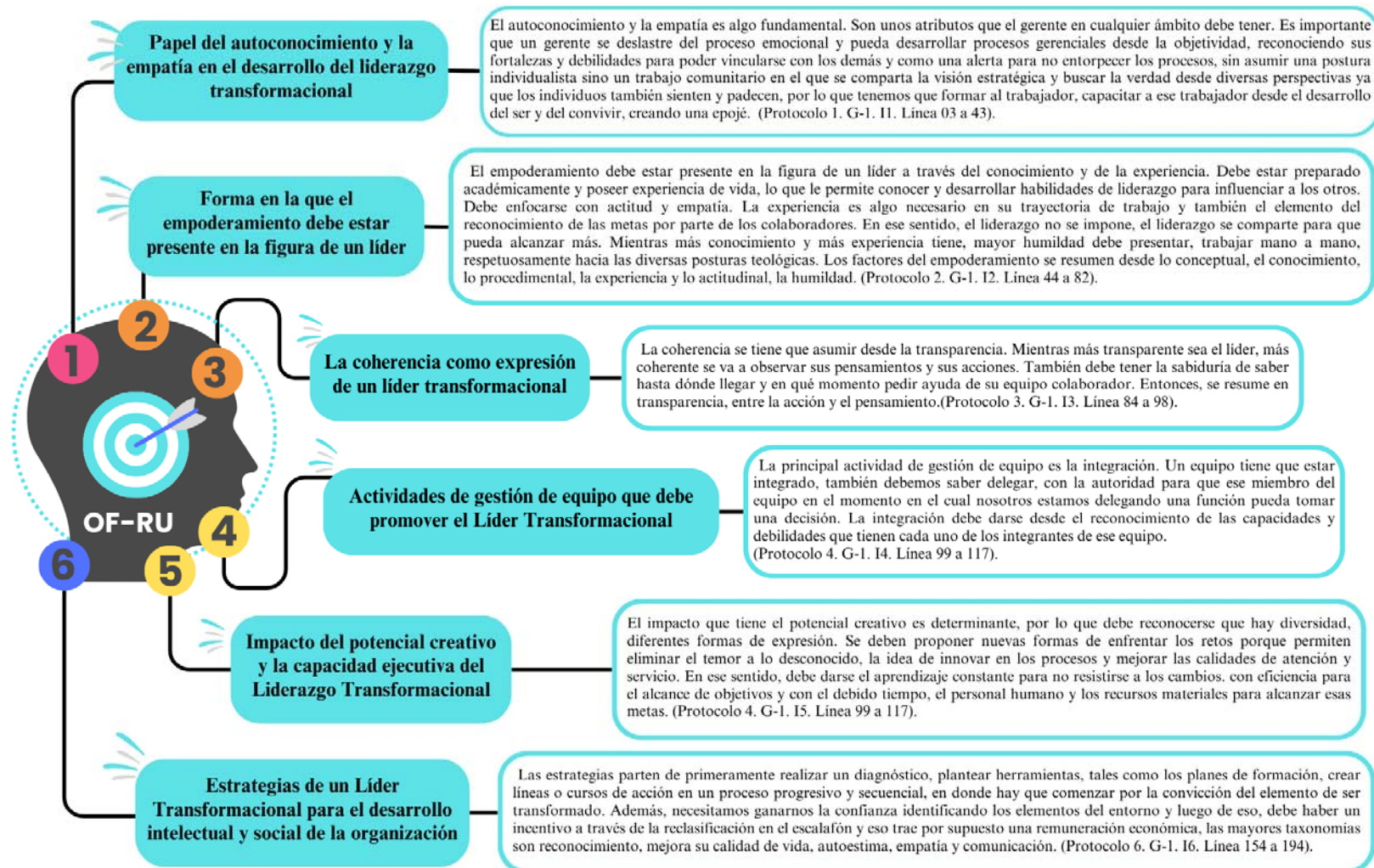
Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorial.

Sardinha, Y. (2025).

Estructuras conceptuales de la categorización de la información.

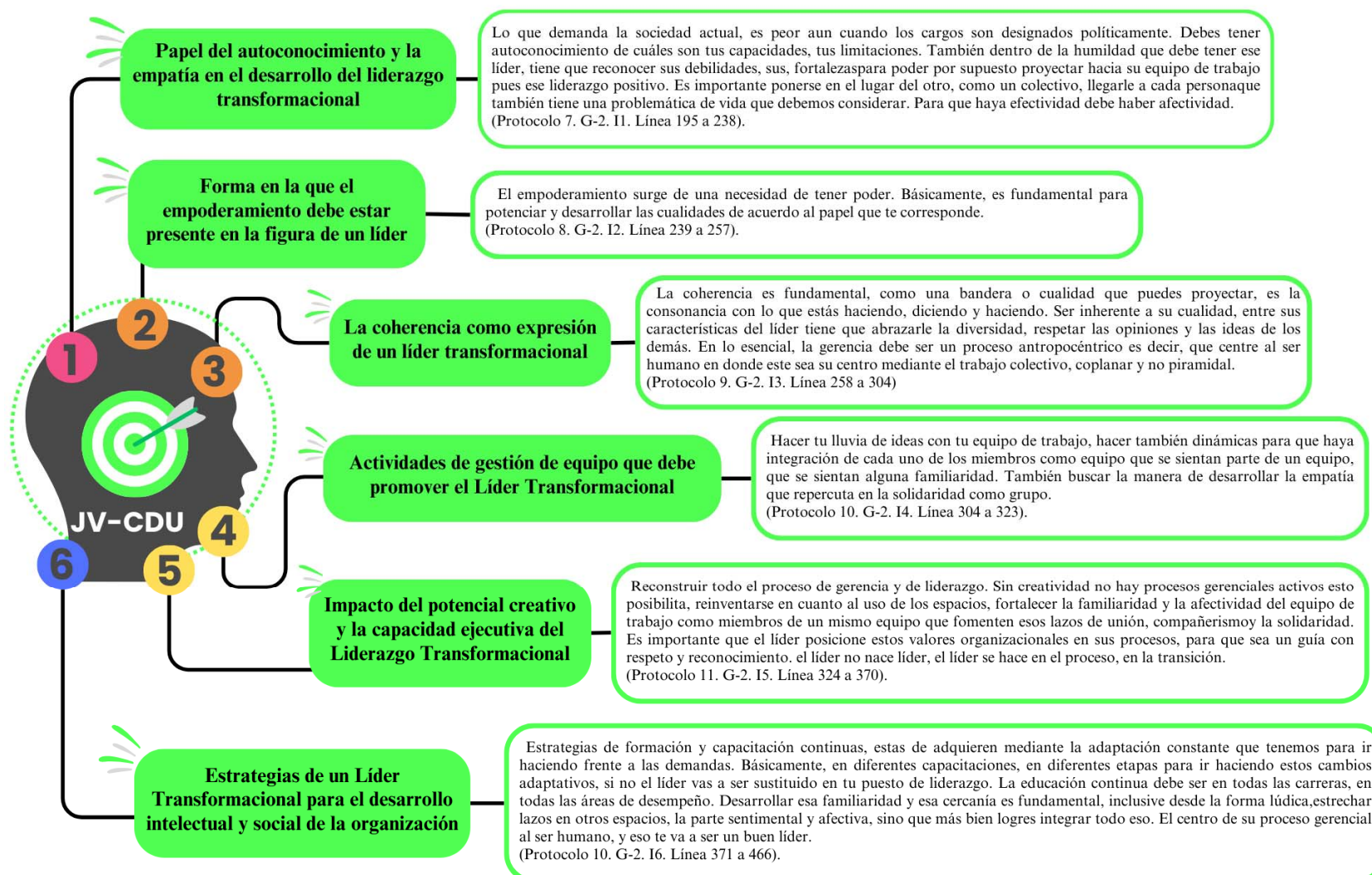
Figura 3.

Estructura conceptual particular. Gerente Educativo Universitario Nro. 1.



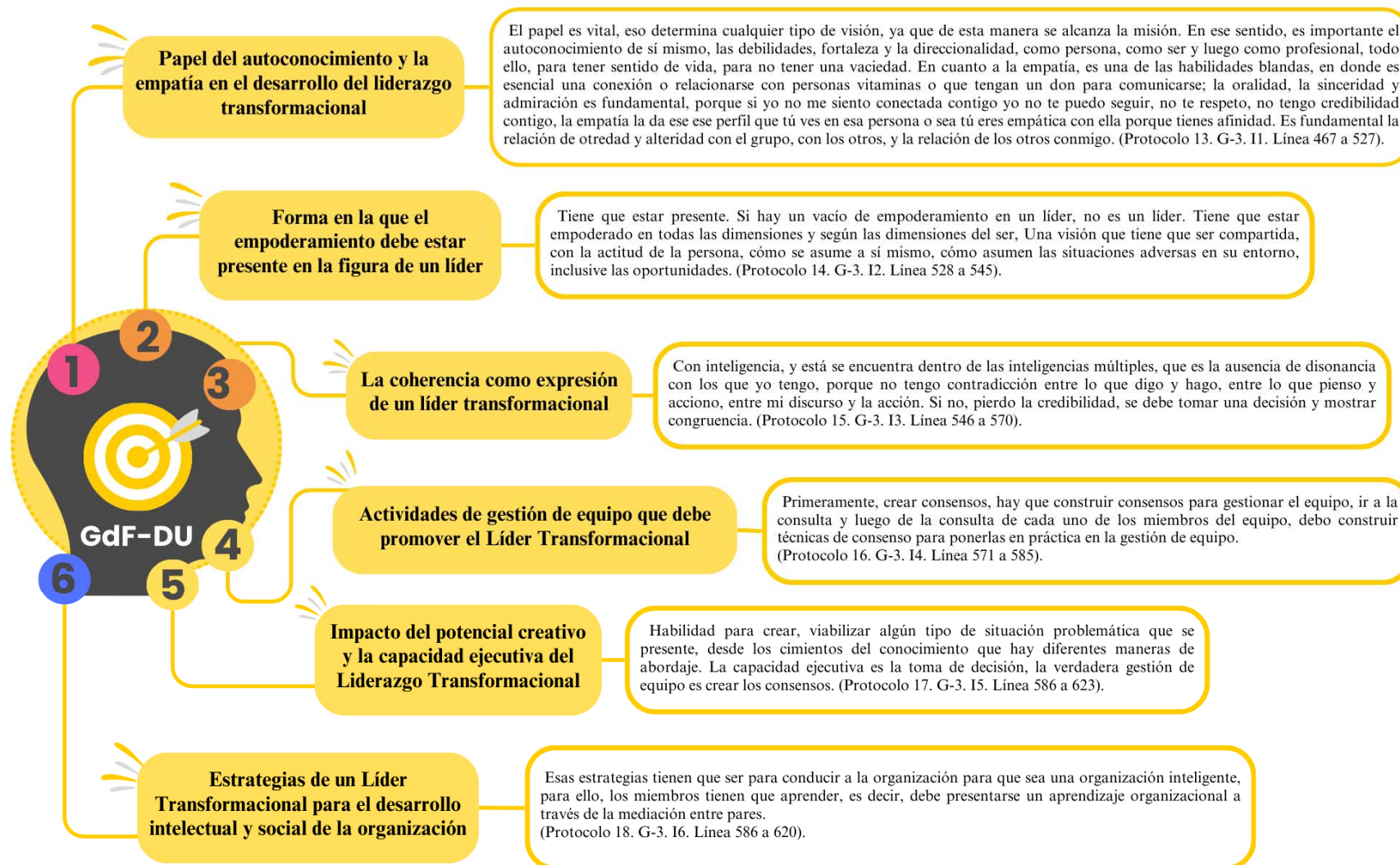
Sardinha, Y. (2025).

Figura 4.
Estructura conceptual particular. Gerente Educativo Universitario Nro. 2.



Sardinha, Y. (2025).

Figura 5.
Estructura conceptual particular. Gerente Educativo Universitario Nro. 3.

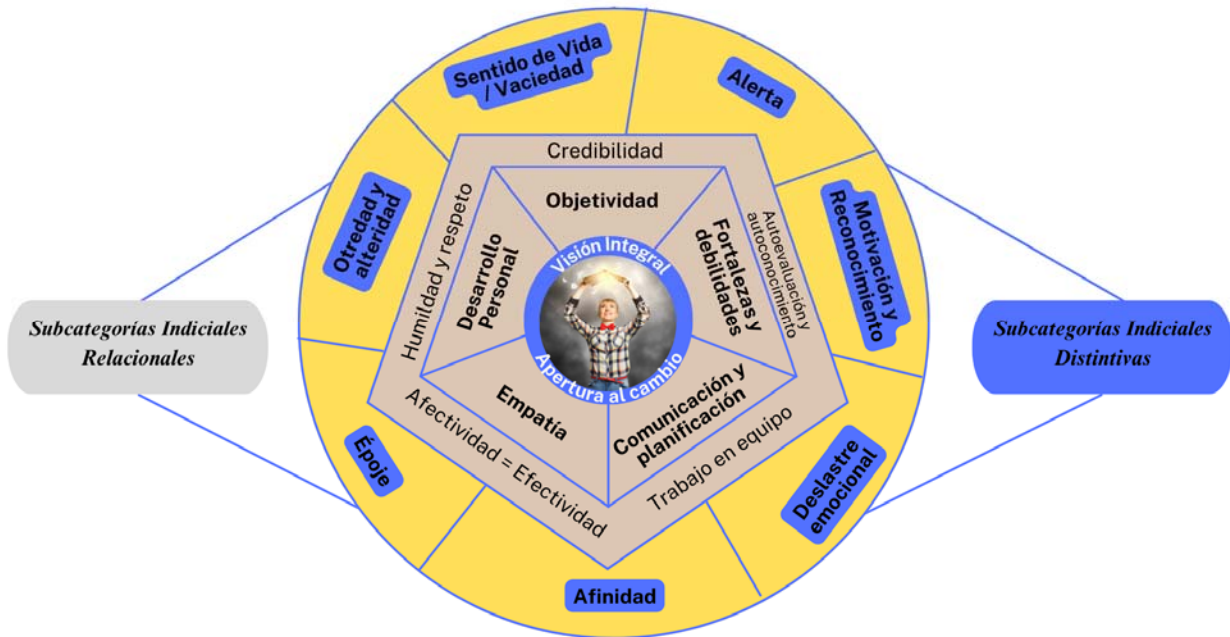


Sardinha, Y. (2025).

Estructuras categoriales indiciales.

Figura 6.

Estructura categorial indicial: Papel del autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional.



Papel del autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional

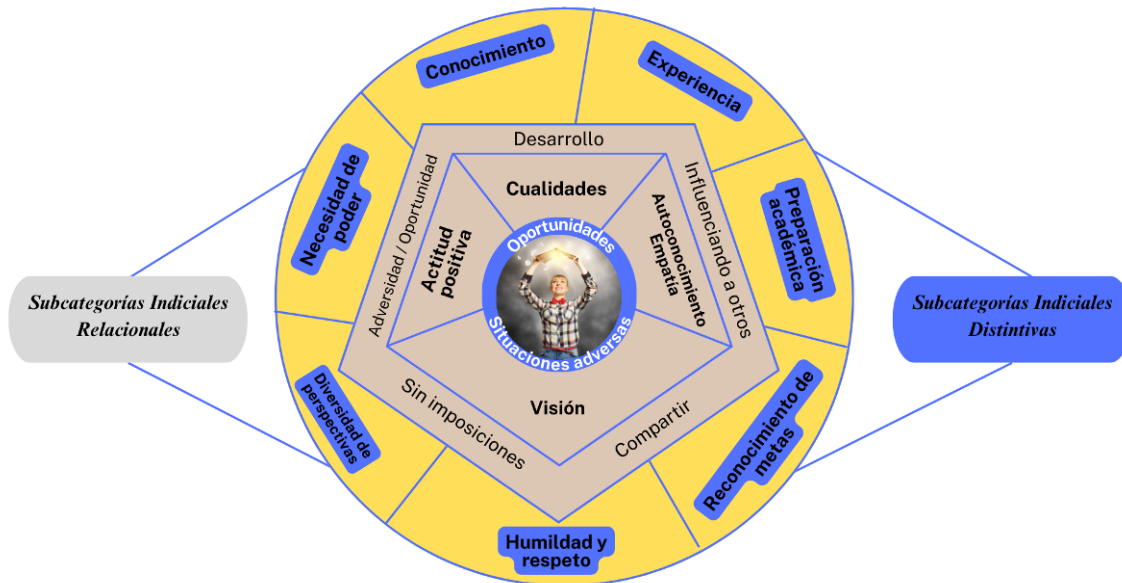
Sardinha, Y. (2025).

1era sinergia (pilar). Influencia idealizada o carisma.

Resumen indicial Nro. 1. El autoconocimiento y la empatía son fundamentales para un gerente efectivo en cualquier ámbito. Estas particularidades permiten desarrollar procesos gerenciales objetivos, reconociendo fortalezas y debilidades propias, y fomentar una comunicación asertiva con un trabajo comunitario de visión estratégica compartida. Es crucial formar y capacitar a los trabajadores desde el desarrollo del ser y el convivir, creando una epojé.

Figura 7.

Estructura categorial indicial: Forma en la que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder.



Forma en la que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder.

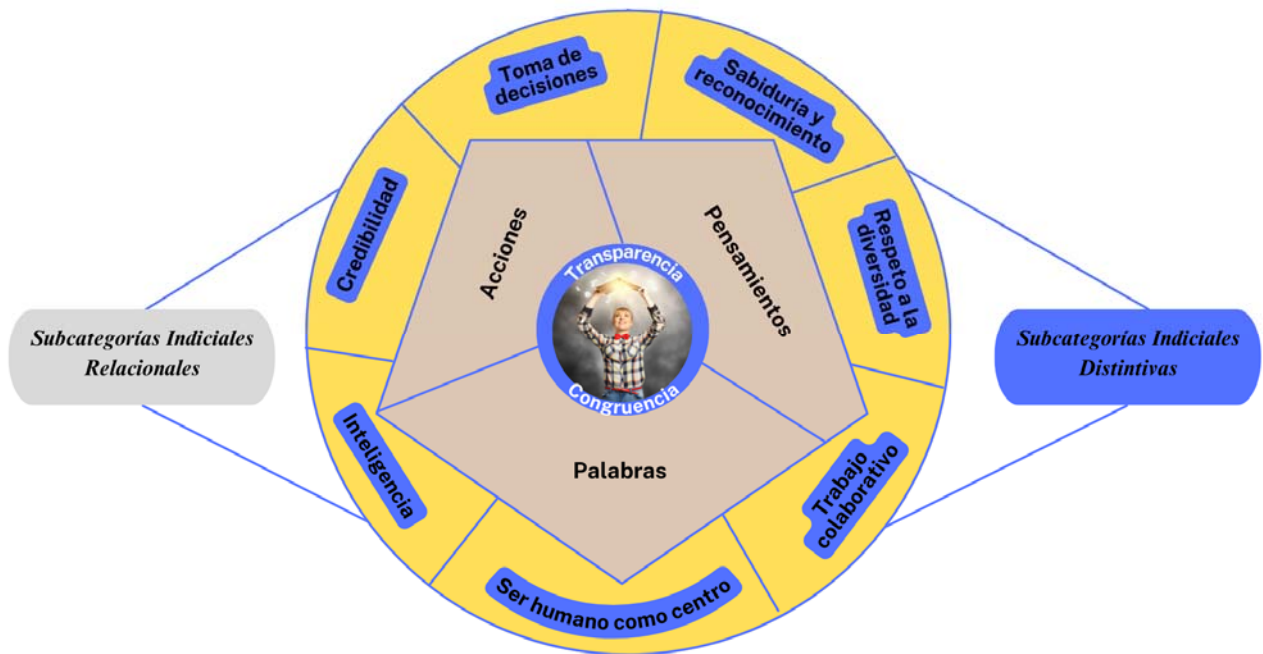
Sardinha, Y. (2025).

2da sinergia (pilar). Motivación Inspiradora

Resumen indicial Nro. 2. El empoderamiento en un líder se manifiesta a través del conocimiento, la experiencia y la preparación académica, permitiéndole desarrollar habilidades de liderazgo e influenciar a otros con actitud y empatía. El liderazgo se comparte, no se impone, y requiere humildad y respeto hacia diversas posturas. Es fundamental para comprender el papel propio en la organización y potenciar las cualidades del equipo. El empoderamiento debe estar presente en todas las dimensiones del ser, incluyendo el autoconocimiento y la empatía, con una visión compartida y una actitud positiva ante adversidades y oportunidades. Un líder sin empoderamiento no puede considerarse como tal, ya que esto es esencial para mantener el horizonte de vida útil de una institución.

Figura 8.

Estructura categorial indicial: La coherencia como expresión de un líder transformacional.



La coherencia como expresión de un líder transformacional.

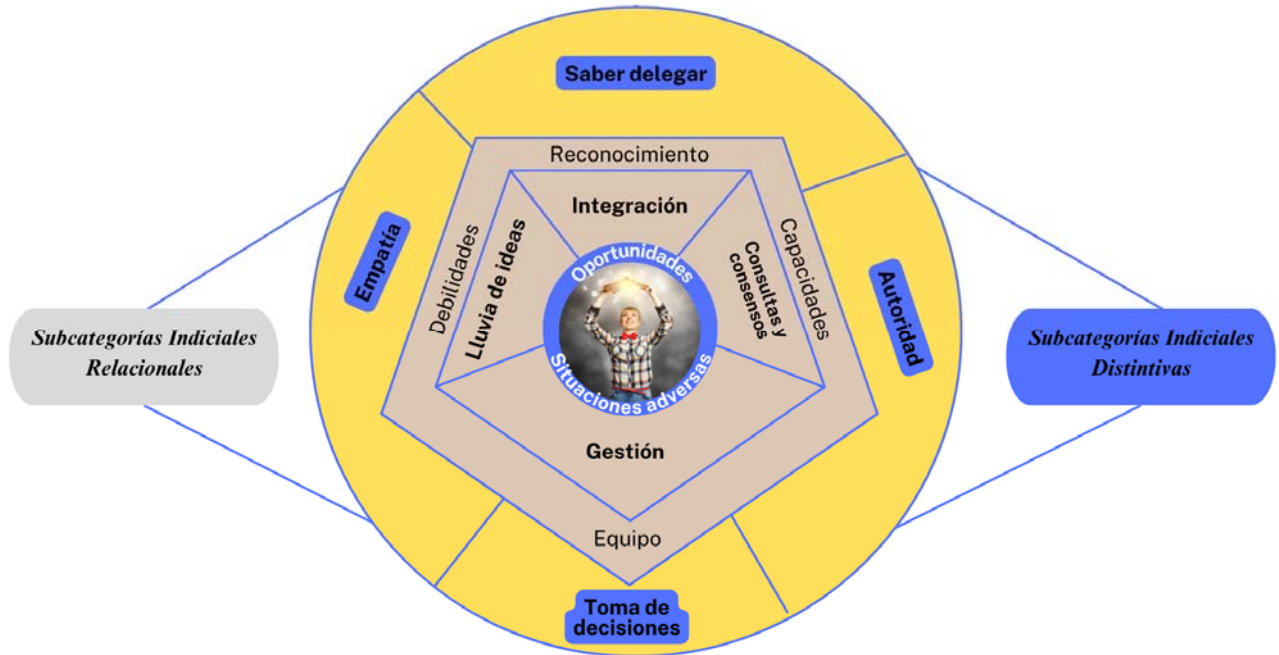
Sardinha, Y. (2025).

2da sinergia (pilar). Motivación Inspiradora

Resumen indicial Nro. 3. La coherencia en un líder transformacional se asume con la alineación entre pensamientos, palabras y acciones, fundamentada en la transparencia y la inteligencia emocional. Se manifiesta a través de una comunicación clara y congruente, respetando la diversidad de opiniones y promoviendo un liderazgo centrado en el ser humano. Esta cualidad es esencial para mantener la credibilidad y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y horizontal, donde el líder sabe reconocer sus límites y buscar el apoyo de su equipo cuando sea necesario.

Figura 9.

Estructura categorial indicial: Actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional.



Actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional.

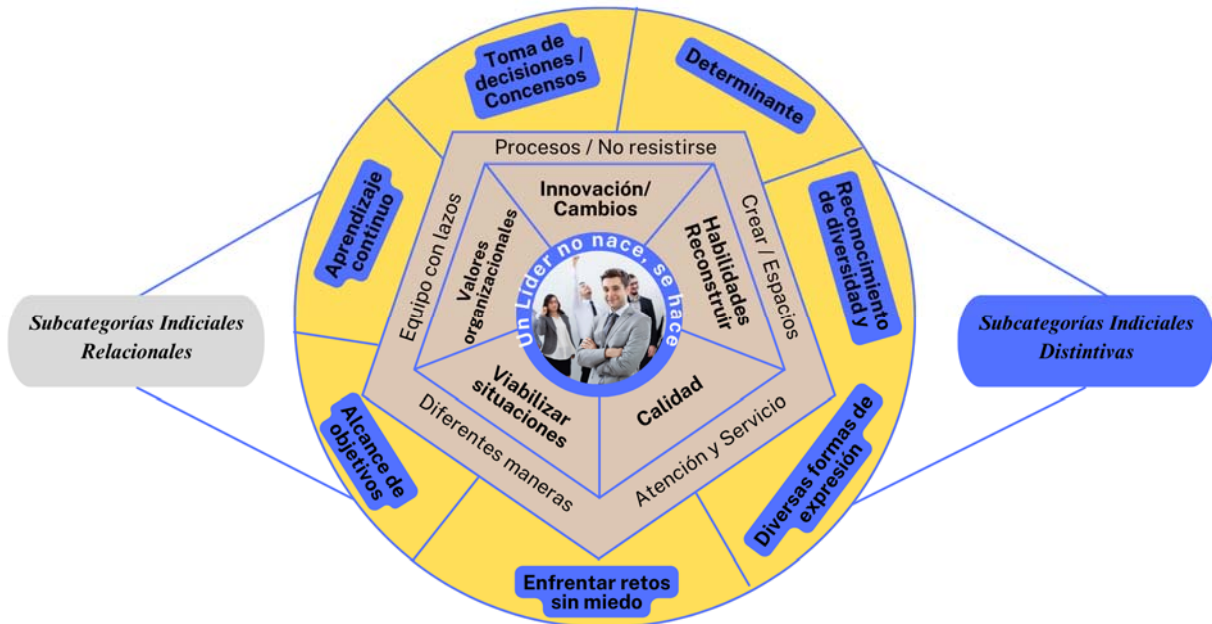
Sardinha, Y. (2025)

3era sinergia (pilar). Consideración Individual).

Resumen indicial Nro. 4. Un líder transformacional debe promover actividades de gestión de equipo que fomenten la integración, reconociendo las capacidades y debilidades de cada miembro. Es crucial delegar con autoridad, realizar lluvias de ideas y dinámicas que generen familiaridad y empatía entre los integrantes. Además, el líder debe construir consensos a través de consultas con el equipo, implementando técnicas que faciliten la toma de decisiones colectivas y fortalezcan la cohesión del grupo.

Figura 10.

Estructura categorial indicial: Impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización.



Impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización.

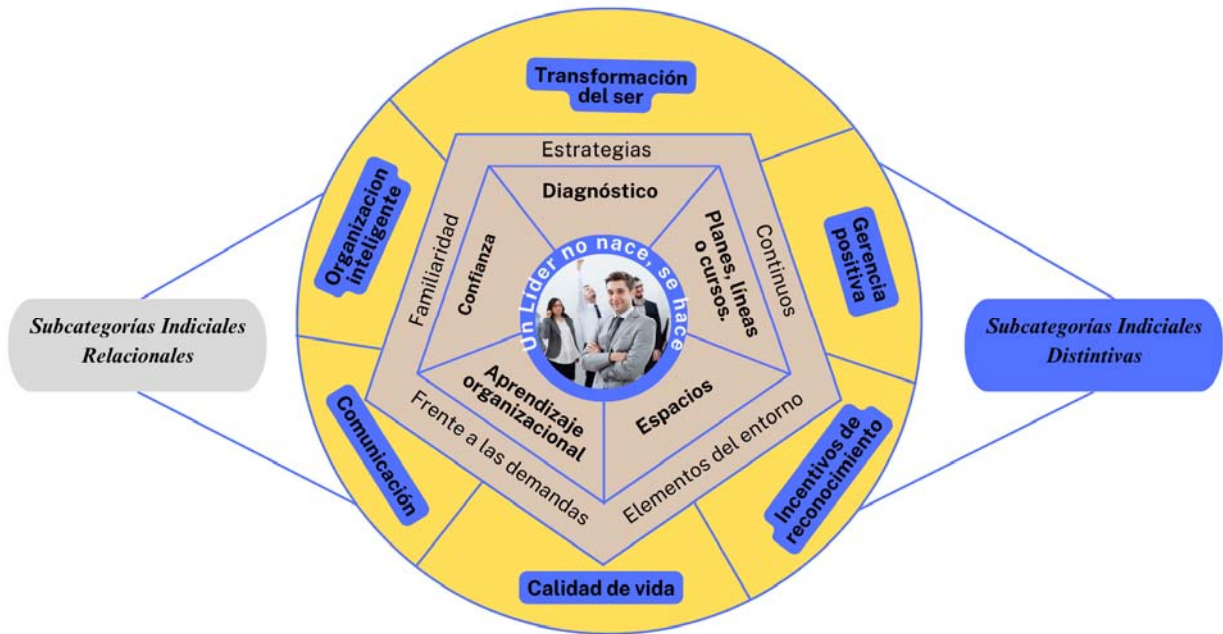
Sardinha, Y. (2025).

3era sinergia (pilar). Consideración Individual.

Resumen indicial Nro. 4. El potencial creativo y la capacidad ejecutiva tiene un impacto significativo en la gestión de equipos. El líder debe reconocer la diversidad de talentos, fomentar la innovación y el aprendizaje continuo para enfrentar retos y adaptarse al cambio. La creatividad es esencial para reconstruir procesos gerenciales, reinventar espacios y fortalecer lazos afectivos en el equipo. La capacidad ejecutiva se manifiesta en la habilidad para tomar decisiones, crear consensos y abordar problemas de manera efectiva, siempre basándose en valores y en el reconocimiento mutuo entre el líder y su equipo.

Figura 11.

Estructura categorial indicial: Estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización.



Estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización.

Sardinha, Y. (2025).

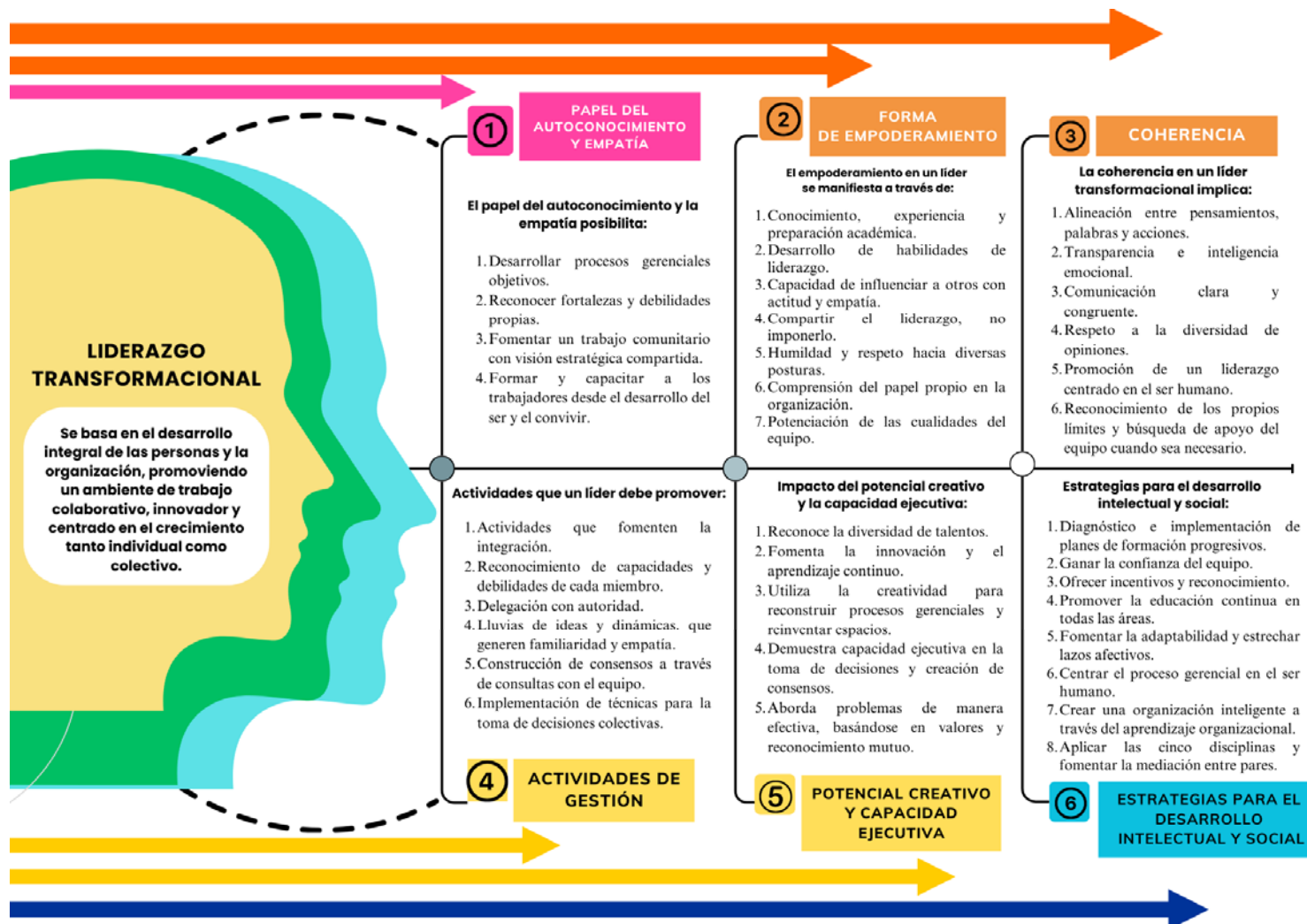
4ta sinergia (pilar). Estimulación Intelectual

Las estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización comienzan con un diagnóstico y la implementación de planes de formación progresivos. Es crucial ganar la confianza del equipo, ofrecer incentivos y reconocimiento, y promover la educación continua en todas las áreas. El líder debe fomentar la adaptabilidad, estrechar lazos afectivos, y centrar el proceso gerencial en el ser humano. El objetivo es crear una organización inteligente a través del aprendizaje organizacional, aplicando las cinco disciplinas y fomentando la mediación entre pares, lo que conduce a un desarrollo integral y sostenible de la organización y sus miembros.

Estructura General de categorización de la información

Figura 12.

Estructura General de la información según los informantes claves (Gerentes Educativos Universitarios).



Triangulación de la información

Tabla 11.

Matriz de triangulación indicial: Papel del autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional.

SINERGIA NRO. 1. INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA.				
RELACIONALES		DISTINTIVAS		Inferencia
Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	
Es fundamental la autoevaluación y el autoconocimiento. Humildad y apertura al cambio. Desarrollo de habilidades.	Reconocimiento de fortalezas y debilidades con humildad	Deslaste emocional durante los procesos gerenciales Empatía por afinidad gerencial Con efectividad debe haber afectividad	Emocionalmente inteligente en procesos gerenciales	El papel del autoconocimiento y la empatía son fundamentales en el desarrollo del liderazgo transformacional. Estos atributos son esenciales para que un gerente pueda liderar de manera efectiva, permitiéndole reconocer sus propias fortalezas y debilidades, así como las necesidades y emociones de su equipo de modo que desarrolle así, una inteligencia emocional.
Empatía y escucha activa. Comunicación clara y transparente. Credibilidad y respeto.	Conexión emocional y comunicación efectiva para generar credibilidad	Autoconocimiento como una alerta Crear una epojé con el equipo	Autoconocimiento y vinculación en equipo	El autoconocimiento y la empatía en el liderazgo transformacional son fundamentales para crear una conexión auténtica con el equipo, desarrollar habilidades blandas esenciales, y promover un crecimiento tanto personal como colectivo, respondiendo así a las demandas de la sociedad actual.
Visión integral. Planificación y ejecución. Innovación y adaptabilidad.	Visión estratégica y direccionalidad en lo personal y profesional.	Reconocimiento por trayectoria profesional Sentido de vida para no tener vaciedad	Reconocimiento y legado en la trayectoria profesional	Para Bass y Avolio (1994), este tipo de liderazgo transformacional da paso al desarrollo de habilidades intelectuales y como primer pilar (influencia idealizada o carisma), viabiliza que los seguidores sientan un apego a su líder. Por su parte, Rodríguez y Ramírez (2013) establecen que durante el proceso gerencial deben articularse diversas competencias, determinadas por el conjunto de destrezas y habilidades de carácter técnico, humanístico y personal que la conforma; por lo que el transitar del líder, debe estar guiado por profesionales capacitados y con una preparación multidisciplinaria.
Trabajo en equipo. Motivación y reconocimiento. Consideración de necesidades individuales.	Trabajo colectivo para satisfacer necesidades individuales.	Poder para proyectar un liderazgo positivo Visión estratégica	Liderazgo positivo y estratégico	

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorical. (I). Categorías indiciales analizadas por la investigadora.

Fuente: Sardinha, Y. (2025).

Tabla 12.

Matriz de triangulación indicial: Forma en la que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder.

SINERGIA NRO. 2. MOTIVACIÓN INSPIRADORA				
RELACIONALES		DISTINTIVAS		Inferencia
Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	
Desarrollo de cualidades	Identificando y mejorando habilidades continuamente.	Conocimiento y experiencia	Estratégico en la toma de decisiones.	Es importante destacar que el empoderamiento es esencial para el liderazgo efectivo. Un líder sin empoderamiento no puede considerarse un verdadero líder, ya que el empoderamiento debe estar presente en todas las dimensiones, esto, desde las cualidades y habilidades necesarias, asumir el poder con consentimiento, y con el debido autoconocimiento y la adaptabilidad de su rol. Según Bass y Avolio (1994), en este tipo de liderazgo existe un empoderamiento para la solución de problemas, el desarrollo de habilidades intelectuales que incitan a la reflexión, creación de nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional.
Influenciando a otros con empatía y desde el ser	Influencia empática y auténtica.	Preparación académica	Preparación académica en teorías y principios.	
Visión compartida	Alinear al equipo hacia un objetivo común.	Reconocimiento de metas por trayectoria	Reconocimiento y valoración de logros del equipo.	
Actitud positiva frente a situaciones adversas y las oportunidades	Resiliencia y optimismo en la adversidad y las oportunidades.	Humildad y respeto ante las diversas perspectivas	Humildad y respeto por la diversidad de perspectivas.	
		Necesidad de poder	Poder para el bienestar del equipo y la organización.	

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorical. (I). Categorías indiciales analizadas por la investigadora.

Fuente: Sardinha, Y. (2025).

Tabla 13.

Matriz de triangulación indicial: La coherencia como expresión de un líder transformacional.

SINERGIA NRO. 2. MOTIVACIÓN INSPIRADORA				
RELACIONALES		DISTINTIVAS		Inferencia
Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	
Transparencia y congruencia entre pensamientos, palabras y acciones.	Correspondencia entre pensamiento, palabras y acciones.	Sabiduría y reconocimiento de limitaciones.	Entendimiento de las propias capacidades y limitaciones.	La coherencia como expresión de un líder transformacional ha de asumirse a través de la correspondencia entre lo que el gerente educativo piensa, dice y hace. Por lo que es fundamental que en su accionar desarrolle una labor con una comunicación asertiva y afectiva, develando ideas que sumen a la organización. Particularmente, debe reconocer sus limitaciones, aceptar diferencias, gestionar en equipo, valorando a las personas que conforman la organización, además, es indispensable que promocióne habilidades cognitivas que posibiliten la aprehensión, aceptación y credibilidad ante las decisiones que tome, evitando los conflictos. Según Bass y Avolio (1994), el líder transformacional logra transmitir visiones inspiradoras. Y, de acuerdo con lo establecido por Lussier y Achua (2011), un líder transformacional se caracteriza por poseer amplias habilidades, entre ellas, el asumir riesgos, hacer cambios ante las situaciones presentes y poseer una visión que le permita ver oportunidades las cuales aprovecha, y, además, lograr transmitir el interés e inspiración a sus seguidores para que creen y asuman los proyectos.
		Respeto a la diversidad.	Aceptación de las diferencias culturales, sociales y personales.	
		Trabajo colaborativo colocando al ser humano como centro.	Gestión de equipo centrado en las personas	
		Inteligencia para la ausencia de disonancia	Desarrollo de habilidades cognitivas	
		Credibilidad y toma de decisiones.	Consistencia en las decisiones	

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorical. (I). Categorías indiciales analizadas por la investigadora.

Fuente: Sardinha, Y. (2025).

Tabla 14.

Matriz de triangulación indicial: Actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional.

SINERGIA NRO. 3. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL.				
RELACIONALES		DISTINTIVAS		Inferencia
Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	
Integración del equipo desde el reconocimiento de capacidades y debilidades.	Desarrollo de competencias y roles del equipo	Saber delegar con autoridad para la toma decisiones.	Transferencia de responsabilidad y autoridad	Las actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional parten de la integración, la promoción de ideas y opiniones entre los miembros de la organización. Distintivamente, el líder como guía debe instaurar durante el diálogo la potestad para la toma de decisiones razonadas, de modo que se de paso a las disposiciones asertivas y amenas entre la diversidad de perspectivas. Por lo que es fundamental que el líder fomente la conexión y la comprensión a través de un vínculo íntegro mediante una comunicación que permita expresar ideas de manera clara, directa y respetuosa. Indiscutiblemente, el gerente como figura institucional debe poseer según Requeijo y Lugo (1991), citado en Linares et al. (Ibidem), clara conciencia de la misión educativa; coordinar el trabajo de toda la organización, estimular el espíritu del equipo; estrechar las relaciones entre la organización, la comunidad y el ambiente que lo rodea; desarrollar una política de estímulos positivos; mantener una eficaz comunicación con todos los integrantes de la institución; y, mantener una adecuada e imparcial autoridad, entre otros. Según Bass y Avolio (1994), este líder es un modelo a seguir para los demás.
Lluvia de ideas con tu equipo de trabajo.	Fomento de la creatividad y la innovación			
Crear consultas y concesos para la gestión de equipos.	Procesos de toma de decisiones mediante técnicas de participación y colaboración	Desarrollo de la empatía en el grupo.	Fomento de la conexión y la comprensión interpersonal a través de la comunicación y la cooperación.	

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorical. (I). Categorías indiciales analizadas por la investigadora.

Fuente: Sardinha, Y. (2025).

Tabla 15.

Matriz de triangulación indicial: Impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización.

SINERGIA NRO. 3. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL.				
RELACIONALES		DISTINTIVAS		Inferencia
Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	
Importancia de la innovación en los procesos. No resistirse a los cambios. Habilidad para crear.	Innovación y Adaptabilidad Organizacional	El potencial creativo es determinante.	Creatividad y desarrollo organizacional	El impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización es determinante. Un líder es clave para el éxito organizacional al impulsar la innovación y adaptabilidad, la mejora continua en gestión y servicio, y el desarrollo de cultura y compromiso emocional. Además, al fomentar la creatividad y el desarrollo organizacional promueve un progreso inclusivo y resiliente, en el que logra desarrollar las competencias y sobre todo el liderazgo propio y el de su equipo. Esto permite a la organización mantenerse competitiva, innovadora y sostenible, mientras fortalece su identidad y capacita a futuros líderes. Al respecto, Niño y Piñero (2015), sostienen “En un escenario cada vez más interdependiente y complejo las instituciones de desarrollo social deben evaluar los esquemas...para lograr un enfoque nuevo, donde el proceso de cambio se convierta en la esencia fundamental”. (p.59). Los gerentes como líderes deben saber concadenar estos ambientes a través de ideas que promuevan cambios desde lo positivo e inventivo, acciones que posibilitan la renovación reiterada y consciente de todas las labores académicas.
Reconstruir procesos. Reinventar los espacios. Mejora las calidades de atención y servicio. Viabilizar situaciones problemáticas de diferentes maneras.	Mejora continua en la gestión y servicio	Reconocimiento de diversidad y diferentes formas de expresión.	Progreso organizacional inclusivo y resiliente.	
		Enfrentar retos eliminado los miedos.		
		Alcance de objetivos.		
Fortalecer la afectividad del equipo con lazos. Valores organizaciones como guía.	Desarrollo de cultura organizacional y compromiso emocional	Aprendizaje constante.	Desarrollo de competencias y liderazgo	
		Un líder no nace, se hace.		
		Toma de decisiones a partir de los concesos.		

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorical. (I). Categorías indiciales analizadas por la investigadora.

Fuente: Sardinha, Y. (2025).

Tabla 16.

Matriz de triangulación sinérgica indicial: Estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización.

SINERGIA NRO. 4. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL				
RELACIONALES		DISTINTIVAS		Inferencia
Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	Subcategorías Indiciales (S)	Categorías Indiciales (I)	
Diagnóstico. Planes de formación, líneas o cursos de acción continuos. Estrategias de formación y capacitación continuas en diferentes etapas. Integración en espacios de forma lúdica. Aprendizaje organizacional constante a través de la mediación entre pares.	Programas de motivación y desarrollo personal continuos con estrategias lúdicas en diversas etapas.	➤ Transformación del ser. ➤ Gerencia positiva es tener al ser humano como centro.	Desarrollo humano organizacional.	Las estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social parten de la implementación de programas de motivación y desarrollo personal continuos con estrategias lúdicas, las mismas deben adaptarse al entorno organizacional, por medio de la construcción de relaciones efectivas, logrando el desarrollo del talento humano, en donde es fundamental el gestionamiento la compensación o reconocimiento del otro para el desarrollo personal y profesional, y con ello fomentar la innovación y transformación organizacional. Al respecto, Hernández y Quintero (2017) establecen que a través del liderazgo transformacional se fortalecen las relaciones entre los individuos que conforman la organización y se les estimula a trascender sus propios límites y posibilidades para desarrollar lo mejor de sí mismos, ampliando sus capacidades, fortificando sus habilidades, provocando su satisfacción personal y relacionando su motivación a los objetivos organizacionales, de manera que, la organización le permita alcanzar su desarrollo personal y esta logre alcanzar las metas planteadas en conjunto a sus objetivos previamente establecidos.
Identificación de los elementos del entorno. Hacer frente a las demandas. Cambios adaptativos para evitar la sustitución.	Adaptación al entorno organizacional.	➤ Incentivos de reconocimiento que mejoran calidad de vida, autoestima, empatía y comunicación.	Gestión de talento y compensación para el desarrollo personal y profesional.	
Ganar confianza. Desarrollo de la familiaridad es fundamental.	Construcción de relaciones	➤ Hacia una organización inteligente.	Innovación y transformación organizacional	

Nota: (S) Subcategorías indiciales producto de la Síntesis Categorical. (I). Categorías indiciales analizadas por la investigadora.

Fuente: Sardinha, Y. (2025).

Tabla 17.

Matriz general de categorías sinérgicas emergentes a partir de las categorías indíciales.

Matriz general de categorías sinérgicas emergentes a partir de las categorías indíciales					
Sinergia	Indicios	Categorías relacionales (I)	Categorías distintivas (I)	Categorías Individuales (Entrenudos)	Categorías Emergentes (Nudos)
Influencia idealizada o carisma.	Papel del autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional	-Reconocimiento de fortalezas y debilidades con humildad. -Conexión emocional y comunicación efectiva para generar credibilidad. -Visión estratégica y direccionalidad en lo personal y profesional. -Trabajo colectivo para satisfacer necesidades individuales.	-Emocionalmente inteligente en procesos gerenciales. -Autoconocimiento y vinculación en equipo. -Reconocimiento y legado en la trayectoria profesional. -Liderazgo positivo y estratégico.	- Aprendiz constante - Conector emocional - Visión estratégica - Colaborador - Reconocedor de trayectoria - Memorable - Líder de aprendizaje constante y conexión emocional	HOLÍSTICO Sabiduría universal
Motivación Inspiradora	Forma en la que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder.	-Identificando y mejorando habilidades continuamente. -Influencia empática y auténtica. -Alinear al equipo hacia un objetivo común. -Resiliencia y optimismo en la adversidad y las oportunidades.	-Estratégico en la toma de decisiones. -Preparación académica en teorías y principios. -Reconocimiento y valoración de logros del equipo. -Humildad y respeto por la diversidad de perspectivas.	- Aprendiz constante - Conector emocional - Resiliente - Visión estratégica - Reconocedor de trayectoria - Inclusivo - Líder guía alentador de habilidades	MOTIVADOR Luminario de caminos
	La coherencia como expresión de un líder transformacional.	-Correspondencia entre pensamiento, palabras y acciones.	-Entendimiento de las propias capacidades y limitaciones. -Aceptación de las diferencias culturales, sociales y personales. -Gestión de equipo centrado en las personas. -Desarrollo de habilidades cognitivas. -Consistencia en las decisiones.	- Coherente - Consciente - Inclusivo - Conector emocional - Aprendiz constante - Íntegro - Líder transparente en su labor	ÉTICO Guardián de la verdad
Consideración Individual	Actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional.	-Desarrollo de competencias y roles del equipo. -Fomento de la creatividad y la innovación. -Procesos de toma de decisiones mediante técnicas de participación y colaboración.	-Transferencia de responsabilidad y autoridad. -Fomento de la conexión y la comprensión interpersonal a través de la comunicación y la cooperación.	- Aprendiz constante - Inspirador - Sinérgico - Autónomo - Conector emocional - Líder promotor de actividades creativas	CREATIVO Soñador
	Impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización.	-Innovación y adaptabilidad organizacional -Mejora continua en la gestión y servicio -Desarrollo de cultura organizacional y compromiso emocional.	-Creatividad y desarrollo organizacional. -Progreso organizacional inclusivo y resiliente. -Desarrollo de competencias y liderazgo.	- Inspirador - Innovador - Optimizador de procesos - Aprendiz constante - Culturizador - Inclusivo - Líder en cultura organizacional	ARQUITECTO CULTURAL Constructor de horizontes
Estimulación Intelectual	Estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización	-Programas de motivación y desarrollo personal continuos con estrategias lúdicas en diversas etapas. -Adaptación al entorno organizacional. -Construcción de relaciones.	-Desarrollo humano organizacional. -Gestión de talento y compensación para el desarrollo personal y profesional. -Innovación y transformación organizacional.	- Flexible - Resiliente - Conector emocional - Aprendiz constante - Reconocedor de trayectoria - Líder en estrategias y adaptación.	VISIONARIO Explorador de posibilidades

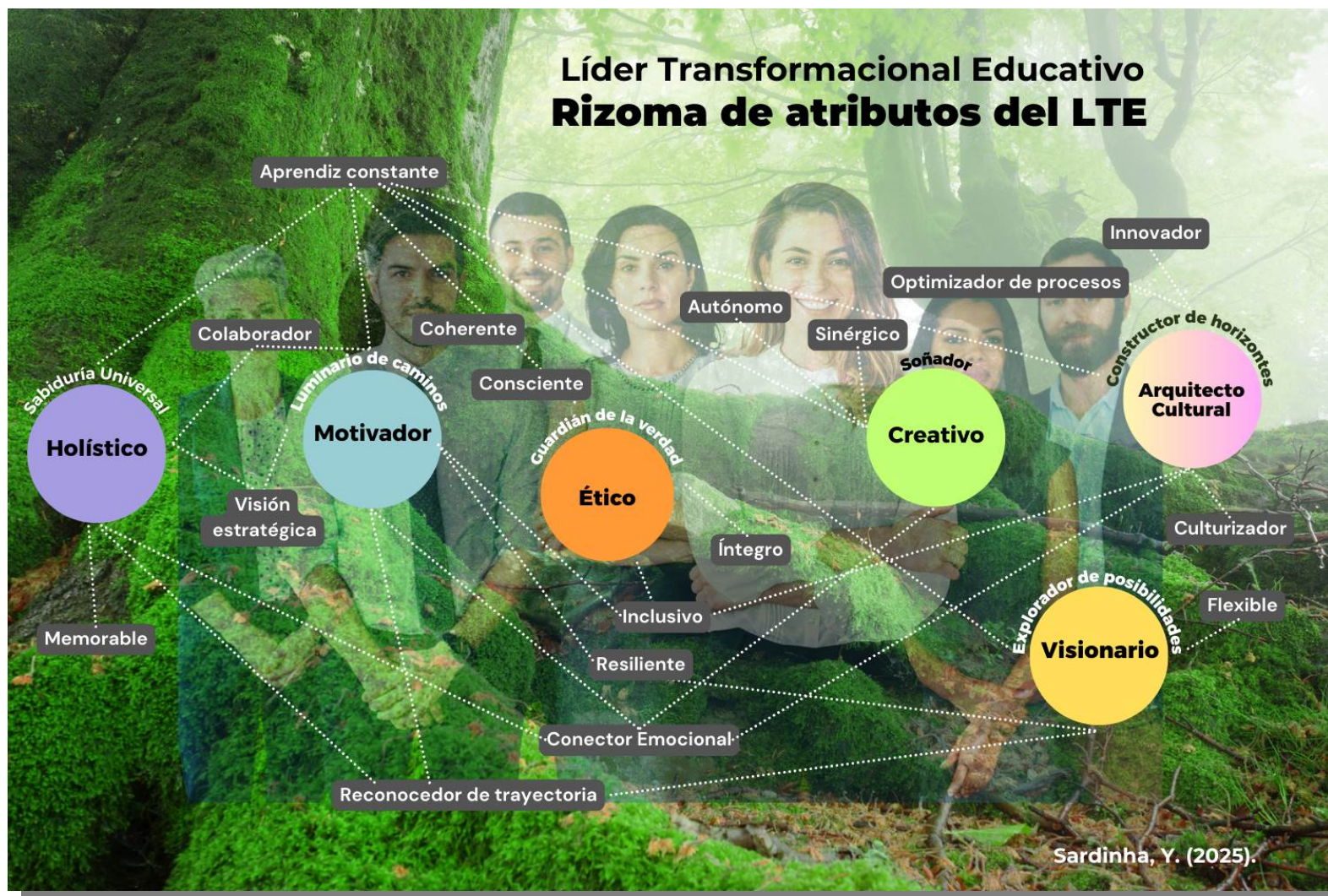
Nota: (I). Categorías indíciales analizadas por la investigadora.

Fuente: Sardinha, Y. (2025).

Estructura General de triangulación de la información

Figura 13.

Rizoma de atributos del líder transformacional universitario en tiempos de incertidumbre.



DIATRIBA DIALÓGICA SURGIDA DE LA INVESTIGADORA

GENERACIÓN DEL RIZOMA DE ATRIBUTOS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL COMO CORPUS DE RECOMENDACIONES

Una vez considerados los elementos previamente señalados, en las que se insertan los supuestos previos, sesgos, presunciones y los marcos de referencia de la investigadora bajo la aplicación metodológica del círculo hermeneútico, constituido por las fases formales, semántica y sociocultural, el proceso interpretativo, anclado en la praxis concreta y el significado experiencial de los fenómenos analizados (reconociendo el valor interpretativo de las perspectivas subjetivas), permitieron extrapolar la solidez teórica de los hallazgos hacia modelos explicativos con capacidad crítica y aplicabilidad en contextos reales.

En la actualidad, el liderazgo de los gerentes educativos ha experimentado una transformación significativa, *centrando su enfoque principalmente en el ser humano*. Esto implica que los líderes educativos están priorizando el desarrollo integral del ser como persona y de manera inmediata como profesional, en la que ciertamente incluyen a estudiantes, docentes y personal administrativo como parte fundamental de la organización.

Característicamente, el papel del autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional es un punto clave debido a que, tanto la **formación académica** como el nivel de **conexión emocional** que promueva el líder durante los procesos gerenciales determinarán la afectividad y la objetividad del mismo, y esto, solo podrán lograrlo mediante el reconocimiento y aceptación de sus propias fortalezas y debilidades. Cuando un líder las reconoce, inmediatamente será capaz de fomentar visiones estratégicas compartidas, reconociendo al otro a la par, lo que permitirá dejar una huella positiva y auténtica.

Por su parte, la figura de un líder transformacional debe desarrollarse bajo criterios de empoderamiento dirigidos hacia el **desarrollo de habilidades**, las cuales parten de la adquisición de **conocimientos** en todas las áreas, o en su defecto, en la mayoría de las relacionadas a la gerencia educativa, logrando la proyección de una **experiencia laboral trazada, valorada y**

reconocida por su preparación académica e incluso valores organizacionales, entre ellos, la humildad y el respeto hacia las diversas perspectivas y/o voluntades.

Otro aspecto importante de la generación de estos atributos radica en que, un líder educativo debe en la medida de lo posible asumir una **posición transparente**, clara y consciente entre lo que piensa, expresa, y crea, consolidando las credibilidades y el debido respeto de su equipo durante sus acciones gerenciales. Es de suma importancia, que sus labores partan de la aceptación del otro como ser, en la que ciertamente esta conformado de opiniones, dudas o inquietudes; el reconocimiento del otro, independientemente de sus capacidades o limitaciones nos permiten abrir caminos y caminar hacia la verdad, lo que se traduce en el avance de la sociedad.

Al margen de lo descrito, otra de las particularidades que inducen a la reflexión son las relacionadas a la necesaria promoción de **actividades de gestión de equipo** que deben partir de la **integración**, una unificación que trascienda y que no se quede en la teoría, sino que sobrepase los aspectos prácticos abordados desde la consulta, la escucha del otro, y por qué no, de manera lúdica, con juegos y extensas dinámicas en la que se fomente de igual manera el compañerismo, el afecto y la confianza. Al estar consciente del valor de incorporar estrategias cambiantes, ajustadas a los espacios y a los recursos, debe prevalecerse la adaptación y/o resiliencia, combinándose en estas la creatividad con la capacidad ejecutiva, proyectando nuevos alcances, enfrentando retos. Como bien, debe deliberarse la construcción de espacios que posibiliten la reconstrucción de los procesos, afianzando los lazos que por alguna razón han sido relacionados y encontrados.

Para finalizar, un gerente educativo universitario debe lograr el **desarrollo intelectual y social** de la organización mediante **estrategias de diagnóstico y la presentación reiterativa de programas, cursos o planes de formación**, en la que desde un primer eslabón se identifiquen las necesidades del equipo, y con los resultados de esta, servirse hasta proponer nuevas proyecciones, las cuales es importante darle seguimiento. Cuando se distingue la continuidad de estos itinerarios que proyectan trabajo en equipo, se consolidan los valores organizacionales y, por ende, se configura una cultura organizacional que incentiva la optimización de los procesos y la construcción de nuevos horizontes.

Un líder transformacional debe encaminar su labor desde la holística, la motivación, la ética, la creatividad, la generación de un ser como arquitecto cultural y visionario.

ACADEMO V

CORPUS DE RECOMENDACIONES: CONSTRUCCIÓN DEL RIZOMA DE ATRIBUTOS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL UNIVERSITARIO

*“El liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga algo que tú deseas,
porque él quiere hacerlo también”.
~Dwight Eisenhower.*

En el momento de la obtención de las categorías, las cuales se posicionaron en relacionales, distintivas, y, seguidamente las individuales y emergentes, resulta importante enunciar la configuración imaginativa de la investigadora, debido a que ante la diversidad de frases y palabras claves que responden a los atributos de un gerente educativo, estas permitieron reconocer que la construcción o formación de un líder transformacional debe identificarse bajo la forma de un rizoma, el cual es definido por Villaverde (2023) como una estructura de propagación de las plantas o tallo que crece de manera horizontal bajo tierra, sirviendo de sostén, el mismo produce raíces que salen en forma de nudos, y a su vez, los entrenudos que posibilitan su configuración a lo largo del terreno.

En los tiempos actuales o emergentes el término liderazgo es sinónimo de capacidad, potencial y habilidad, y lo transformacional radica en la consolidación de cambios asertivos a pesar de las adversidades. Si bien es cierto, todo parte del reconocimiento del ser humano como centro, así como de las diversas acciones y experiencias que se construyan. Indiscutiblemente, el liderazgo posibilita la conducción de un equipo hacia una determinada dirección u objetivo y la base de ello será el aprendizaje constante y el nivel de empatía que se desborde por parte de los miembros que la conforman.

En el liderazgo transformacional tal como lo describieron Bass y Avolio (1994), existe un empoderamiento para la solución de problemas, el desarrollo de habilidades intelectuales, la estimulación hacia la reflexión, creación de nuevas ideas y soluciones ante diversas situaciones.

Ante esta peculiaridad, resulta importante reconocer la correspondencia propia de cada uno de los pilares propuestos para los mencionados autores, por cuanto que:

El pilar de la influencia idealizada o carisma, la cual hace referencia a que los seguidores sientan un apego hacia su líder, básicamente genera un primer nudo (atributo), denominado ***holístico o sabiduría universal***, debido a que, el gerente debe caracterizarse (entrenados) por darle importancia al aprendizaje constante a través de una formación académica de nivel que le permita reconocer sus propias fortalezas y debilidades, así como, la manifestación de conexiones emocionales empáticas con los miembros que conforman la organización. Todo ello, consumado mediante la comunicación asertiva, visión estratégica, el trabajo colectivo, el reconocimiento y la trascendencia o huella de su paso como líder.

Bajo esta misma concepción, continuando con la estructura de un rizoma, se describe el segundo atributo desde el pilar o sinergia, motivación inspiradora, en la que todo gerente debe ser capaz de transmitir visiones inspiradoras, lográndolo a partir de su ser como agente, la ***motivación o luminario de caminos***. Ciertamente, esta motivación se devela desde un empoderamiento mediado a través de los anteriores entrenados mencionados, y la interconexión con la colaboración, la resiliencia, la inclusión, y el reconocimiento de trayectoria por experiencia. Si bien, cada uno de estos entrenados, indican la importancia de la capacidad que posee el líder para involucrarse en proyectos y actividades mediante la participación activa de “todos” los miembros, y que por supuesto, se reconozcan y valoren al instante y en lo futuro sus habilidades. Además, incluye facilitar el intercambio de ideas y asegurarse de que adquieran los recursos necesarios para cumplir sus objetivos.

Como tercer atributo se presenta la ***ética o guardián de la verdad***, como parte de la sinergia motivacional, los gerentes educativos universitarios deben ser coherentes. Un gerente transparente es aquel que mantiene una alineación entre sus pensamientos, palabras y acciones, generando confianza y credibilidad. Esto significa que sus decisiones y comportamientos reflejan los principios éticos que defiende, incluso en tiempos de crisis. Un gerente educativo ético debe ser consciente de sus emociones para liderar con autenticidad, siempre bajo un ambiente colaborativo y creativo. Asimismo, actuar como conector emocional le permitirá gestionar las

emociones del equipo y mantener la calma bajo presión. Ser un aprendiz constante asegura el crecimiento continuo y la adaptabilidad. Finalmente, mantenerse íntegro significa actuar con honestidad y responsabilidad, defendiendo los principios éticos en todo momento. Estas cualidades combinadas crean un líder respetado y eficaz.

Siguiendo el entramado del rizoma, se posiciona el cuarto atributo, relacionado con el pilar de la consideración individual, debido a que el líder es un modelo a seguir para los demás, y para ello, es fundamental que sea **creativo o soñador**. Un líder con esta propiedad inspira y motiva a su equipo a través de la sinergia y la conexión emocional. Indiscutiblemente, al ser abierto a las nuevas ideas, aceptando y validándolas posiblemente sea innovador, y ante la apertura de las mismas lograr que la organización se adapte y evolucione en función de ellas, de allí recae la importancia de mantener una formación constante. Todas las actividades que se deriven de la interacción con el equipo, deben permitir que los mismos se sientan valorados y motivados, además, con su autonomía para tomar decisiones y su enfoque sinérgico promover un impacto positivo en la organización,

Como quinto atributo, posicionado bajo la consideración individual se distingue al gerente, como **arquitecto cultural o constructor de horizontes**, aquí impulsa el potencial creativo, dejando a su paso la consolidación de una cultura organizacional con base para nuevas y futuras generaciones. En efecto, la construcción del horizonte sería hacia la sostenibilidad de la organización. Este líder se caracteriza por innovar y optimizar procesos para crear un entorno dinámico y eficiente. Al ser un aprendiz constante, este líder se mantiene actualizado y abierto a nuevas ideas, lo que permite a la organización evolucionar continuamente. Además, culturiza y promueve valores que fortalecen la identidad de la empresa, inspirando a su equipo a través de un enfoque inclusivo que valora la diversidad y fomenta un ambiente colaborativo. Este líder no solo construye estructuras organizacionales, sino que también moldea la cultura y los horizontes de la organización, guiando a su equipo hacia un futuro más prometedor y sostenible.

Finalmente, el sexto atributo denominado, **visionario o explorador de posibilidades**, el cual se inserta en el pilar de la estimulación intelectual porque incentiva la solución de problemas a través de un pensamiento crítico y novedoso. Es fundamental porque un líder debe proponer estrategias que impulsen el desarrollo intelectual y social de la organización a pesar de las vicisitudes u obstáculos que se presenten, y, que de manera vigilante debe fortificar con

flexibilidad y resiliencia, enfrentando desafíos con determinación y adaptabilidad. Al ser un aprendiz constante, este líder se mantiene informado y abierto a nuevas perspectivas, lo que le permite descubrir oportunidades emergentes y guiar a su equipo hacia metas innovadoras. Además, actúa como conector emocional, comprendiendo y gestionando las emociones de su equipo para mantener la motivación y el compromiso. También reconoce y valora la trayectoria de cada miembro, lo que fomenta un ambiente de aprecio y colaboración. Con esta combinación de cualidades, el líder visionario no solo explora nuevas posibilidades, sino que también construye un equipo cohesionado y motivado para alcanzar metas transformadoras.

Ante este esbozo general que vislumbra la construcción efectiva de un líder transformacional que guía a su equipo hacia un futuro más brillante y sostenible, de manera sintetizada el corpus de recomendaciones para un gerente educativo universitario, se traduce en:

1. ***Todo líder debe ser, holístico con sabiduría universal.*** Posee conocimiento profundo y amplio que trasciende las fronteras culturales y disciplinarias, considerando todos los aspectos de un escenario, integrando lo físico, emocional, mental y espiritual.
2. ***Todo líder debe ser, motivador como luminario de caminos.*** Ofrece orientación y claridad en momentos de incertidumbre, inspirando y animando a los demás a alcanzar sus metas y superar desafíos.
3. ***Todo líder debe ser, ético como un guardián de la verdad.*** Protege y defiende los valores y principios fundamentales mediante su actuación con integridad, justicia y moralidad.
4. ***Todo líder debe ser, creativo soñador.*** Tiene una visión amplia y ambiciosa del futuro, proyectándolo desde el fomento de la innovación y el encuentro de soluciones originales a problemas complejos.
5. ***Todo líder debe ser, arquitecto cultural como un constructor de horizontes.*** Expande las posibilidades y abre nuevas perspectivas, mediante el diseño y construcción de entornos culturales positivos y dinámicos.
6. ***Todo líder debe ser, visionario como un explorador de posibilidades.*** Busca constantemente nuevas oportunidades y soluciones, anticipando y preparando el camino hacia un futuro mejor.

Figura 14.

Atributos del gerente educativo universitario hacia el liderazgo transformacional en tiempos de incertidumbre.



CATÁLAGO REFERENCIAL

- Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Arana, M., Molina, I., y Rodríguez, A. (2023). *La gestión educativa. Un acercamiento epistemológico y conceptual*.
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1941/Gerencia%20educativa%20innovaci%C3%B3n%20y%20evaluaci%C3%B3n%20para%20la%20transformaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Botero, C. (2007). *Cinco tendencias de la gestión educativa en América Latina*. Revista Politécnica, 5, 19-31. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/71/57>
- Buyones, L. (2019). *La gerencia educativa vista desde los postulados del pensamiento complejo” Aproximación hermenéutica desde las instituciones educativas adscritas al Distrito Escolar 13 del Municipio San Diego-Edo. Carabobo*. [Trabajo de Grado de maestría, Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, Unidad de Postgrado]. Repositorio institucional de la Universidad de Carabobo.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/8332>.
- Caballero, F. (2021). *La pandemia de COVID-19 y los cambios en las condiciones de vida*.
<https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/283/325/4520?inline=1>
- Caira-Tovar, N. M., Lescher-Soto, I. S., & Sánchez-Morles, J. G. (2021). Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 32-50. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.3>
- Camacho, J. (2019). El liderazgo en la universidad venezolana: de la conflictividad política. *Revista Scientiarum* 2019(2).
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/274/237>
- Castillo, J. (2012). Responsabilidad de un gerente educativo. *Novum*, (2), 148—153.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/download/45735/55232/286065>
- Cardona, P. y Miller P. (2001) El liderazgo de equipo. En: *Paradigmas de Liderazgo*. (Compilación). España. Mc. Graw Hill.

Cala, I. (2022). *Fluir para no sufrir. 11 principios para transformar tu vida*. España. Editorial Planeta, S. A.,

Congreso de la República de Venezuela (1970). *Ley de Universidades*. Gaceta Oficial No. 1429 Extraordinaria. Caracas-Venezuela.
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/comision_electoral/Normativa_legal/index.htm

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, Diciembre 30). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 36860. Asamblea Nacional Constituyente.
https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf

Da Trinitade, Y. y López, Y. (2015). La hermenéutica en el pensamiento de Wilhelm Dilthey. *Griot: Revista de Filosofía*, vol. 11, núm. 1, pp. 326-341.
<https://www.redalyc.org/journal/5766/576664618023/html/>

Díaz, L; Torruco, U; Martínez, M; Varela, M. (2011). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, vol. 2, núm. 7, pp. 162-167. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Díaz, L. (2011). *Visión Investigativa en Ciencias de la Salud*. Valencia: IPAPEDI

Dilthey, W. (1949). *Introducción a las ciencias del espíritu en la que se trata de fundamentar el estudio de la sociedad y de la historia*. https://posgrado.unam.mx/filosofia/pdfs/Textos_2019-1/2019-1_Dilthey_IntroduccionCienciasEspiritu.pdf

Drucker, P. (2004). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Editorial Norma.
<https://web.politecnico metro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Drucker-PeterLa-Gerencia-en-La-Sociedad-Futura.pdf>

Fernández, J. (2004). *La gestión de la incertidumbre*. (194 ed).
<http://pdfs.wke.es/2/8/9/1/pd0000012891.pdf>.

Fernández, M, y Quintero N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Finol, M, y Vera, J. (2020). *Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico*.
<https://drive.google.com/file/d/1vI7S1dPpkES8zUwyfenm0Jn6PmzAsKMO/view>

Foucault, M. (1973). *El orden del discurso*. Barcelona, Tusquets.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332010000100002

- Foucault, M. (1996). *Microfísica del poder*. Madrid, La Piqueta.
<https://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2014/12/doctrina39453.pdf>
- Franco, D. (2022). *Niveles organizacionales, diferencias y funciones*.
<https://blog.wearedrew.co/concepts/niveles-organizacionales-diferencias-y-funciones#:~:text=Los%20niveles%20organizacionales%20representan%20los,a%20cumplir%20un%20prop%C3%B3sito%20espec%C3%ADfico>.
- García Velasco, M. A., Pantoja Ospina, M. A., & Duque Salazar, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente Y Sociedad*, 2(2), 94–110.
<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117>
- Goldwasser, M. (2021). *Universidades venezolanas, situación actual y propuestas para su mejoramiento*.
<https://acfiman.org/wp-content/uploads/2021/05/DOCUMENTO-UNIVERSIDADES-VENEZOLANAS.pdf>.
- Grandio, A. (2007). Identidad, Necesidad y Conciencia. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*. Volumen X Diciembre 2007 Número 26 – 27.
<http://reme.uji.es/articulos/numero26/article4/article4.pdf>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. España: Mc. Graw Hill.
- Hernández-Giraldo, D., & Tovar Gutiérrez, M., (2022). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(1), 5-16. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1.742>
- Hormaza Muñoz, Z. I., Intriago Plaza, J. R., Zambrano Montesdeoca, L. D., y Palacios Paredes, E. W. (2022). *Gerencia educativa en el contexto de educación superior: caso Ecuador*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (Especial 7), 409.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.27>
- Houtart, F. (2009). *El camino a la utopía desde un mundo de incertidumbre*. CLACSO Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Buenos Aires. Argentina. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/12562/1/houtart.pdf>
- Hurtado, I y Toro, J. (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Segunda Edición. Venezuela. Espíteme consultores asociados.

- Joven, M. (2015). *Análisis de la actividad de la gerencia empresarial en la industria de la infraestructura en Colombia*. Trabajo de Especialización en alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Educación a Distancia (FAEIDIS). Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13605/ANALISIS%20%20DE%20LA%20ACTIVIDAD%20DE%20LA%20GERENCIA%20EMPRESARIAL%20EN%20LA%20INDUSTRIA%20DE%20LA%20INFRAESTRUCTURA%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20DRUCKER%2C%20la%20labor%20gerencial,%C3%A9ticas%20de%20un%20verdadero%20profesional.>
- Kotter, J.P. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL003661.pdf>
- Leocata, F. (2010). *Filosofía y ciencias humanas. Para un nuevo diálogo interdisciplinario*. <http://www.franciscoleocata.com.ar/docs/librosfilosofia.pdf>
- Ley Orgánica de Educación. (Decreto Nro. 5.929). (2009, Agosto 15). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinario), Enero 15, 2016.
- Ley de Universidades. (Gaceta Oficial No. 1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970). <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/2019/08/Ley-de-Universidades-1970.pdf>
- Linares, J., Ángulo, E., y Villalobos., F. (2004). Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* Universidad Rafael Bellosó Chacín ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31 Vol. 6 (2): 298 – 318. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6436495.pdf>
- Lopera, T. (2021). *Retos y desafíos del gerente educativo en tiempos de incertidumbre*. Trabajo De Grado Monografía Para Obtener El Título De Especialista En Gerencia Educativa. Universidad Católica de Manizales. Manizales, Colombia. https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/3421/1/Retos_desaf%C3%ADos_gerente_educativo_tiempos_incertidumbre.pdf
- López, A. (1985). *Orígenes de la idea de hermenéutica, supuestos terminológicos, históricos y filosóficos para una aproximación a la hermenéutica jurídica*. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25945w/Origenes%20de%20la%20idea.pdf>
- Lussier, R, y Achua, C. (2011). *El Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cuarta edición. CENGAGE Learning. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>.

- Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. [Libro en pdf]. https://www.researchgate.net/profile/Juan-Manes/publication/31773060_Gestion_estrategica_para_instituciones_educativas_guia_para_planificar_estrategias_de_gerenciamiento_institucional_JM_Manes/links/5a10609aaca27287ce289c5f/Gestion-estrategica-para-instituciones-educativas-guia-para-planificar-estrategias-de-gerenciamiento-institucional-JM-Manes.pdf
- Martínez, F., y Londoño, J. (2013). El pensamiento sistémico como herramienta metodológica para la resolución de problemas. *Revista Soluciones de Postgrado*, 4(8), 43–65. Recuperado a partir de <https://revistas.eia.edu.co/index.php/SDP/article/view/354>
- Martínez, M. (2010). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual). *REVISTA IIPSI*. VOL. 9 - N° 1. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Martínez, M. (2015). Hermenéutica y análisis del discurso como método de investigación social. *Paradigma*, 23(1), 9-30. <http://revistaparadigma.online/ojs/index.php/paradigma/article/view/270>
- Meléndez, M. (2023). Gerencia Emergente: Una Visión Transdisciplinaria para el Fortalecimiento de la Inteligencia Emocional en las Instituciones Públicas. *Revista Científica CIENCIAEDUC*. vol. 10, núm. 1, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803731017/html/>
- Meléndez, L y Pérez, C. (2006). *Propuesta estructural para la construcción metodológica en investigación cualitativa como dinámica del conocimiento social*. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1690-75152006000300003&script=sci_arttext.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (2022). *Informe sobre la Educación Superior*. <https://whc2022.net/resources/Country%20report%20-%20Venezuela%20ES.pdf>
- Mogollón, Y. (2020a). *Gerencia, docencia y gestión del conocimiento. En la educación universitaria venezolana*. Vol. 29, Nro. 53. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/53/art14.pdf>
- Mogollón, Y. (2020b). “Gerencia docente universitaria desde una mirada epistémica en el contexto educativo venezolano” [Trabajo de Grado de doctorado, Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, Unidad de Postgrado]. Repositorio institucional de la Universidad de Carabobo. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/8945/3/ymogollon.pdf>

- Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2022). *La Responsabilidad social de Las Universidades: implicaciones para América Latina y el Caribe*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244270?posInSet=10&queryId=N-EXPLORE-889f80f8-3c09-4e35-93e3-b8366e5f379f> PP. 142. PP.161
- Niño, L y Piñero, M. (2015). Gerencia universitaria en tiempos de transformación: algunos apuntes para la reflexión. *Revista EDUCARE*, Volumen 19, Número 3. https://www.researchgate.net/publication/341547238_3_GERENCIA_UNIVERSITARIA_EN_TIEMPOS_DE_TRANSFORMACION_ALGUNOS_APUNTES_PARA_LA_REFLEXION/link/600df03ca6fdccdc87ab1af/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19.
- Ospina, D., Burgos, S., y Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogo de saberes*. No. 46. Bogotá D.C. Colombia. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6260870.pdf>
- Oreja Rodríguez, J. R.; Yanes Estévez, V. (2005). “La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 25, octubre, 2005, pp. 5-28 Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas Madrid, España. <https://www.redalyc.org/pdf/807/80717237001.pdf>
- Ortega, G; Arango, D; y Sepúlveda, L. (2015). El liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 46. Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194242285018>
- Planchar, M. (2012). *Liderazgo y gerencia*. Barcelona: Instituto de Dirección y Gestión Pública, ESADE, (Papers de ESADE).
- Pérez O., Giovanni, Moreno F., Zahira, (2017). Constructo teórico sobre la gerencia universitaria *Criterio Libre*, 15 (26), 23-42 ISSN 1900-0642. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36427/39070#:~:text=Referente%20a%20la%20gerencia%20universitaria,%2C%20organizaci%C3%B3n%2C%20direcci%C3%B3n%20y%20control%20>
- Taylor, K. (2010). *La gerencia postmoderna o emergente*. Madrid. Editorial Síntesis, S.A.

Torcatt González, T. J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista De Ciencias Sociales*, 26 (Numero especial 2), 42-53. <https://doi.org/10.31876/rscs.v26i0.34112>

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (Decreto N° 1.011 de fecha 4 de octubre de 2000). Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000. <https://docs.venezuela.justia.com/federales/reglamentos/reglamento-del-ejercicio-de-la-profesion-docente.pdf>

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. 10ma. Edición. Editorial Pearson Educación, México. <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

Rodríguez, A. (2023). *Peter Drucker y sus principios. Las teorías de management de Peter Drucker*. <https://q-bo.org/peter-drucker-y-sus-principios/#:~:text=Los%20principios%20de%20Peter%20Drucker,cliente%2C%20resultados%20y%20plan%20empresarial.&text=La%20misi%C3%B3n%20de%20una%20empresa,empresa%20tiene%20frente%20al%20mercado>.

Rodríguez, L., y Ramírez, P. (2013). Perspectiva neurotransdisciplinar en la gerencia desestructurada en instituciones universitarias. *Revista Electrónica*. Facultad de Ingeniería UVM. Vol. 7, No. 2. <https://revistav.uvm.edu.ve/articulos/xt68cb5.Articulo5vol7num2-1.pdf>

Rojas, B. (2010). *Investigación Cualitativa. Fundamentos y praxis*. Caracas: FEDUPEL.

Sánchez, A. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. II, núm. 2, enero-junio, 2006, pp. 69-89 Universidad El Bosque Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>

Sanz, D., García, E., Prieto, A y Paz, A. (2020). *Lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión gerencial en universidades de la costa atlántica*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. 2. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146011/html/>

Sardinha, Y., Canto, E., & Barbosa, J. (2022). La complementariedad metodológica en la investigación social: acepciones de la perspectiva cientificista y humanista. *Revista Científica E-Locução*, 1(22), 25. <https://doi.org/10.57209/e-locucao.v1i22.502>.

Suárez, E. (2022). *Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas Ecuador*. [Tesis de maestría,

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18058/Suarez_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valles, M. (2003). *Entrevistas Cualitativas*. España. Centro de Investigaciones Sociológicas.

Villaverde, J. (2023). *Rizomas... Estructuras de propagación de las plantas*. <https://plantamus.com/blog/rizoma-estructuras-de-propagacion/#:~:text=El%20rizoma%20es%20un%20tallo%20que%2C%20en%20lugar%20de%20crecer,cara%20inferior%2C%20desde%20cada%20nudo.>

Universidad Católica de Manizales. (2016). *Propuesta Educativa y pedagógica del Programa en Gerencia Educativa*. Manizales: Editorial UCM. <https://revistas.unilibre.edu.co/>

Urteada, E. (2010). *La teoría de la complejidad de Edgar Morín: contribuciones y límites*. <https://www.dialogofilosofico.com/index.php/dialogo/article/download/263/269>

Yovera, J. (2020) La gestión educativa universitaria venezolana: un planteamiento desde la acción transcompleja. *TELOS*, 22(3), 541- 550. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3328/4553>

Torres, I. (2016). La Hermenéutica de Dilthey como método de comprensión del sujeto histórico: Fundamento de una teoría de la Gerencia Educativa Venezolana. *Saber*, Universidad de Oriente, Venezuela. Vol. 28 N° 3: 608-614. <http://ve.scielo.org/pdf/saber/v28n3/art18.pdf>

Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. 26, 2020 Universidad del Zulia, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146003>.

Zea, D. (2020). Comportamiento organizacional del gerente educativo en la participación comunitaria. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. Vol. 2, Nro. 1 Enero – Marzo. <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/download/67/533>

ANEXOS

ANEXO-A

Tabla 18.

Matriz Epistémica.

Gerente educativo en tiempos de incertidumbre. Hacia un liderazgo transformacional en el contexto universitario.

Epistemológico	Ontológico	Gnoseológico	Axiológico	Teleológico
Conocer la realidad social es fundamental para enfrentar incertidumbres, las posiciones e ideales reflejan el accionar individual y colectivo. La presente investigación se basa en el paradigma postpositivista debido a que posee un fundamento humanista, en la que se percibirá la vida social como un producto del intercambio laboral entre los líderes de las organizaciones educativas universitarias, incluye la importancia de comprender fenómenos desde la perspectiva de los actores sociales en su ámbito laboral destacando sus capacidades, talentos y habilidades de liderazgo.	Con el estudio se pretende interpretar la realidad desde las concepciones, ideas o posturas de autores sociales vinculantes con la realidad educativa universitaria. Actualmente es importante que las organizaciones educativas sean abiertas y flexibles a los continuos cambios, en donde los directivos se cuestionen y deliberen para mejorar ideas y situaciones, ubicando respuestas oportunas y sensatas que posibiliten la continuidad de las visiones y misiones de las organizaciones que lideran.	El conocimiento generado será producto de la participación activa y el intercambio de saberes entre la investigadora y los actores sociales de las organizaciones educativas universitarias a través de entrevistas semi-estructuradas presenciales. En lo esencial, se develarán las recomendaciones para los gerentes educativos al momento ejercer su trabajo hacia un liderazgo transformacional en el contexto universitario.	La investigación se realizará conforme a valores y principios éticos, respeto, honestidad, responsabilidad, objetividad e imparcialidad. Asimismo, se enfocará hacia los principios del líder bambú, “integridad, versatilidad, flexibilidad, colaboración, espiritualidad, exponencialidad, fuerza serena, pasión, resiliencia, gratitud y conciencia-elevación” (Cala, 2022).	Con la presente investigación se pretende generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre.

Fuente: Sardinha (2024).

ANEXO-B



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Título de la investigación:

**GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE.
HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL
CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Tabla 19.

Guión de entrevista.

Interrogantes según las sinergias del estudio.

Evento en estudio	Sinergias (Pilares)	Indicios (Interrogantes)
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada o carisma	1. ¿Qué papel considera Ud. que tiene el autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional?
	Motivación inspiradora	2. ¿De qué forma considera Ud. que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder? 3. ¿De qué manera considera Ud. que ha de asumirse la coherencia como expresión de un líder transformacional?
	Consideración individual	4. ¿Cuáles son a su criterio, las actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional? 5. ¿Cuál es el impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización?
	Estimulación intelectual	6. ¿Cuáles considera Ud. que deben ser las estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización?

Fuente: Sardinha (2024).

ANEXO-C
CONSENTIMIENTOS INFORMADOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO¹

Por la presente, hago constar que he sido informado(a) que formaré parte de grupo de informantes para una investigación titulada: **"GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO"**, con el propósito de generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre, que se llevará a cabo por la ciudadana Ynés A. Sardinha G., bajo la tutoría de la Dra. Yanett Polanco Borges, como parte de un proceso investigativo desarrollado con fines académicos para la institución arriba identificada. Por lo que acepto voluntariamente ser entrevistado(a) y grabado(a), durante conversaciones, que tendrán una duración máxima de cuarenta y cinco minutos o más en caso de que sea necesario. A la vez, doy consentimiento para que mis entrevistas sean publicadas, en reportes sobre la investigación, y autorizó ser identificado(a) y el uso de fotografías documentales en las que participé. Igualmente, declaro que he sido informado(a) sobre el aporte que daré para el conocimiento científico en el campo de las Ciencias Sociales en cuanto al enriquecimiento para la Gerencia Educativa, y que la información proporcionada y productos de los registros, podrán ser preservados para generaciones futuras. Además, de que no será publicada información alguna que pueda comprometer mi integridad física y moral, y que en caso de desacuerdo con alguna interrogante estoy en el derecho de no responder y/o retirarme de la actividad, en la cual estoy participando sólo por voluntad personal. Tampoco recibiré beneficio económico alguno.

En Valencia a los 04 días del mes de Junio del año 2024

Informante

Nombre/Apellido: Omar Figueredo
Cédula de Identidad: 15 419 449
Teléfono: 0412 501 8010
Correo electrónico: ofiguere@gmail.com
Firma: [Firma manuscrita]

Investigador(a)

Nombre/Apellido: Ynés Sardinha
Cédula de Identidad: 19.588.977
Teléfono: 0412-6764337
Correo electrónico: ynessardinha@gmail.com
Firma: _____

Testigo

Nombre/Apellido: _____
Cédula de Identidad: _____
Teléfono: _____
Firma: _____

Testigo:

Nombre/Apellido: _____
Cédula de Identidad: _____
Teléfono: _____
Firma: _____

¹ Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (2011). *Código de Ética para la Vida*.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO¹

Por la presente, hago constar que he sido informado(a) que formaré parte de grupo de informantes para una investigación titulada: **"GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO"**, con el propósito de generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre, que se llevará a cabo por la ciudadana Ynés A. Sardinha G., bajo la tutoría de la Dra. Yanett Polanco Borges, como parte de un proceso investigativo desarrollado con fines académicos para la institución arriba identificada. Por lo que acepto voluntariamente ser entrevistado(a) y grabado(a), durante conversaciones, que tendrán una duración máxima de cuarenta y cinco minutos o más en caso de que sea necesario. A la vez, doy consentimiento para que mis entrevistas sean publicadas, en reportes sobre la investigación, y autorizó ser identificado(a) y el uso de fotografías documentales en las que participe.

Igualmente, declaro que he sido informado(a) sobre el aporte que daré para el conocimiento científico en el campo de las Ciencias Sociales en cuanto al enriquecimiento para la Gerencia Educativa, y que la información proporcionada y productos de los registros, podrán ser preservados para generaciones futuras. Además, de que no será publicada información alguna que pueda comprometer mi integridad física y moral, y que en caso de desacuerdo con alguna interrogante estoy en el derecho de no responder y/o retirarme de la actividad, en la cual estoy participando sólo por voluntad personal. Tampoco recibiré beneficio económico alguno.

En Valencia a los 05 días del mes de Junio del año 2024.

Informante

Nombre/Apellido: JESÚS VILLARREAL

Cédula de Identidad: 14.753.447

Teléfono: 0414-4280856

Correo electrónico: JVILLARREAL2@UCV.VE

Firma: Jesús Villarreal

Investigador(a)

Nombre/Apellido: Ynés Sardinha

Cédula de Identidad: 19.588.977

Teléfono: 0412-6764337

Correo electrónico: ynessardinha@gmail.com

Firma:

Testigo

Nombre/Apellido: Juan Pantoja

Cédula de Identidad: V.8820522

Teléfono: 0414-4309213

Firma: Pantoja

Testigo:

Nombre/Apellido: _____

Cédula de Identidad: _____

Teléfono: _____

Firma: _____

¹ Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (2011). *Código de Ética para la Vida*.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

CONSENTIMIENTO INFORMADO¹

Por la presente, hago constar que he sido informado(a) que formaré parte de grupo de informantes para una investigación titulada: **"GERENTE EDUCATIVO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO"**, con el propósito de generar un corpus de recomendaciones orientado al desarrollo del liderazgo transformacional en los gerentes educativos universitarios en tiempos de incertidumbre, que se llevará a cabo por la ciudadana Ynés A. Sardinha G., bajo la tutoría de la Dra. Yanett Polanco Borges, como parte de un proceso investigativo desarrollado con fines académicos para la institución arriba identificada. Por lo que acepto voluntariamente ser entrevistado(a) y grabado(a), durante conversaciones, que tendrán una duración máxima de cuarenta y cinco minutos o más en caso de que sea necesario. A la vez, doy consentimiento para que mis entrevistas sean publicadas, en reportes sobre la investigación, y autorizó ser identificado(a) y el uso de fotografías documentales en las que participé.

Igualmente, declaro que he sido informado(a) sobre el aporte que daré para el conocimiento científico en el campo de las Ciencias Sociales en cuanto al enriquecimiento para la Gerencia Educativa, y que la información proporcionada y productos de los registros, podrán ser preservados para generaciones futuras. Además, de que no será publicada información alguna que pueda comprometer mi integridad física y moral, y que en caso de desacuerdo con alguna interrogante estoy en el derecho de no responder y/o retirarme de la actividad, en la cual estoy participando sólo por voluntad personal. Tampoco recibiré beneficio económico alguno.

En Valencia a los 06 días del mes de Junio del año 2024

Informante

Nombre/Apellido: Ginoïd de Franco

Cédula de Identidad: _____

Teléfono: 0412-8864524

Correo electrónico: _____

Firma: _____

Investigador(a)

Nombre/Apellido: Ynés Sardinha

Cédula de Identidad: 19.588.977

Teléfono: 0412-6764337

Correo electrónico: ynessardinha@gmail.com

Firma: _____

Testigo

Nombre/Apellido: _____

Cédula de Identidad: _____

Teléfono: _____

Firma: _____

Testigo:

Nombre/Apellido: _____

Cédula de Identidad: _____

Teléfono: _____

Firma: _____

¹ Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (2011). *Código de Ética para la Vida*.

ANEXO-D

PROTOCOLOS DE LA ENTREVISTAS APLICADAS A LOS INFORMANTES CLAVES CON RELACIÓN A LA SINERGIAS E INDICIOS EN ESTUDIO

Protocolo de entrevistas

1. Versión Gerente Educativo: Rector.

Figura 15.

Informante clave Nro. 1.

INFORMANTE 1

RECTOR



INVESTIGADORA. (I). Ynés Sardinha. (YS).

INFORMANTE CLAVE: Rector Universidad José Antonio Páez (UJAP).

NOMBRE DEL ENTREVISTADO. (G-1): Dr. Omar Figueredo. (OF).

TIEMPO DE SERVICIO: Gerencia académica universitaria desde el 2004 hasta la fecha.
(20 años de experiencia).

RESUMEN ACÁDEMICO: Ingeniero Industrial, Magíster en Educación Matemática, Doctor en Educación. Cargos ocupados: Coordinador de Servicio Comunitario, Director de Estudios Básicos, Director de la Escuela de Ingeniería Industrial, Contralor General de la UJAP, Vicerrector académico de la UJAP, Rector en la actualidad de la UJAP.

FECHA DE LA ENTREVISTA: 04/06/2024

LUGAR DE LA ENTREVISTA: Oficina del Rector Universidad José Antonio Páez (UJAP).

HORA: 2:04pm

Tabla 20.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Influencia Idealizada o carisma.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorial	Síntesis del extracto categorial
Influencia idealizada o carisma	YS. 1. ¿Qué papel considera Ud. que tiene el autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional?	01		
	OF. El autoconocimiento y la empatía es algo fundamental . (Mirada fija y manos unidas). Son unos atributos que el gerente en cualquier ámbito, universitario, comercial, industrial debe tener . ¿Por qué? Porque en la medida en que nosotros nos conozcamos más sabremos cuáles son nuestras fortalezas y debilidades y vamos a enfrentar de una manera más objetiva los desafíos que se pueden presentar a lo largo de la gestión. Es importante que un gerente se deslastre del proceso emocional y pueda desarrollar procesos gerenciales desde la objetividad , tomando en cuenta lo que la misión, la visión y los objetivos de la organización, que se hacen en el momento en el cual se comparten con los otros miembros de la organización. Debemos reconocer que desde las ciencias administrativas nosotros conocemos a una organización cuando dos o más individuos se unen por un objetivo en común. Es allí, cuando nace una organización. En ese sentido, si nosotros conocemos y conocemos nuestra parte afectiva nosotros podemos reconocer (mirada fija) cuales son las fortalezas para poder vincularme con el otro ¿Cuáles son las debilidades que puedo encontrar para no vincularme con el otro? ¿Y cuáles son esas debilidades que yo tengo como una alerta para estar pendiente de no entorpecer los procesos debido a que estoy centrado en mi propio ser? (Muestra seguridad en su discurso)	02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43	Algo Fundamental Es algo fundamental . Son atributos que el gerente en cualquier ámbito... debe tener . Porque en la medida en que nosotros nos conozcamos más sabremos cuáles son nuestras fortalezas y debilidades , (Protocolo 1. IC 1. I1. Línea 3 a 6). Deslastre del proceso emocional Un gerente se deslastre del proceso emocional y pueda desarrollar procesos gerenciales desde la objetividad , (Protocolo 1. IC1. I1. Línea 8 a 9). Reconocimiento de Fortalezas y debilidades Reconocer las fortalezas para poder vincularme con otros, y las debilidades que yo tengo como una alerta para no entorpecer los procesos , (Protocolo 1. IC1. I1. Línea 16 a 19). Trabajo comunitario Hacer un trabajo comunitario...desde el sentido de compartir la visión estratégica , (Protocolo 1. G-1. I1. Línea 22 a 24). Verdad entre perspectivas Buscar la verdad... desde perspectivas... todos son individuos que también sienten y padecen , (Protocolo 1. G-1. I1. Línea 27 a 31). Formación Personal y Profesional Tenemos que formar al trabajador . Tenemos que capacitar a ese trabajador desde el desarrollo del ser y del convivir , (Protocolo 1. G-1. I1. Línea 37 a 38). Epoje epojé ante sus trabajadores (Protocolo 1. G-1. I1. Línea 43).	
	Y resulta ser (Postura erguida) que cuando nosotros somos gerentes no nos podemos asumir una postura individualista sino tenemos que hacer un trabajo comunitario donde hablo comunitario no es el sentido de la comuna sino desde el sentido de compartir la visión estratégica que nosotros debemos tener entonces en una universidad que es el caso de gerencia que estamos abordando en este proceso de investigación es una comunidad de intereses como lo define la ley de universidades donde proponemos buscar la verdad , pero la verdad desde perspectivas , del estudiantado, desde la perspectiva del profesorado, desde la perspectiva del personal obrero, desde la perspectiva del personal administrativo y desde la perspectiva del crecimiento personal que todos ellos que forman parte de esa intereses son individuos que también sienten y padecen y en ese sentido nosotros tenemos que tratar de generar el rapor o empatía con ellos pero lo hacemos desde el punto de vista gerencial, objetivo, porque tenemos un marco pedagógico, lo pedagógico va más allá de lo didáctico, lo pedagógico es un todo es donde está la norma, es donde están los procesos gerenciales administrativos y lo pedagógico no solamente queda en el campo educativo porque también en la experiencia que yo he tenido como gerente de empresas privadas nosotros tenemos que formar al trabajador . Tenemos que capacitar a ese trabajador desde el desarrollo del ser y del convivir . Para que entre todos logremos una armonía y podamos nosotros alcanzar los objetivos de la organización. Eso lo logramos solamente cuando el gerente se centra en su autoconocimiento y sabe cuáles son una vez más le ratifico las fortalezas y las debilidades que tiene para poder presentarse como una persona que ha hecho una epojé ante sus trabajadores y personas que dependen de él.			El autoconocimiento y la empatía es algo fundamental . Son unos atributos que el gerente en cualquier ámbito debe tener . Es importante que un gerente se deslastre del proceso emocional y pueda desarrollar procesos gerenciales desde la objetividad , reconociendo sus fortalezas y debilidades para poder vincularse con los demás y como una alerta para no entorpecer los procesos, sin asumir una postura individualista sino un trabajo comunitario en el que se comparta la visión estratégica y buscar la verdad desde diversas perspectivas , ya que los individuos también sienten y padecen , por lo que tenemos que formar al trabajador, capacitar a ese trabajador desde el desarrollo del ser y del convivir , creando una epojé , (Protocolo 1. G-1. I1. Línea 03 a 43).

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 21.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Motivación Inspiradora	INV. (YS). 2. ¿De qué forma considera Ud. que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder?	44	Conocimiento y experiencia	El empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder a través del conocimiento y de la experiencia . Debe estar preparado académicamente y poseer experiencia de vida , lo que le permite conocer y desarrollar habilidades de liderazgo para influir a los otros . Debe enfocarse con actitud y empatía . La experiencia es algo necesario en su trayectoria de trabajo y también el elemento del reconocimiento de las metas por parte de los colaboradores. En ese sentido, el liderazgo no se impone, el liderazgo se comparte para que pueda alcanzar más . Mientras más conocimiento y más experiencia tiene, mayor humildad debe presentar, trabajar mano a mano, respetuosamente hacia las diversas posturas teológicas. Los factores del empoderamiento se resumen desde lo conceptual, el conocimiento , lo procedimental, la experiencia y lo actitudinal, la humildad . (Protocolo 2. G-1. I2. Línea 44 a 82).
	OF. El empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder a través del conocimiento y de la experiencia . Una cosa es la persona que se forma, se ha preparado académicamente para ejercer cargos y que le corresponde ejercer un liderazgo y otra cosa es la experiencia de vida que ha desarrollado a lo largo del ejercicio profesional es una combinación que si se quiere debe estar en mi opinión presente en un cincuenta y cincuenta por ciento en la medida en que el conocimiento y hablando el conocimiento desde la forma interpersonal e intrapersonal cundo el líder se conoce a sí mismo y conoce las habilidades de liderazgo que tiene para influir a los otros hacia alcanzar una meta determinada pues se podrá mejorar y hablamos de un conocimiento que no es solamente un conocimiento pragmático como está haciendo. Hoy en día nosotros tenemos que conocer la parte conceptual, la parte procedimental y sobre todo la parte actitudinal. Porque si no enfocamos una actitud con la cual nosotros logramos la empatía hacia los colaboradores no vamos a alcanzar nada , otra parte importante que nosotros debemos reconocer es la experiencia la experiencia es algo necesario porque no es lo mismo una persona que domina una gerencia o que viene de un de formación en mi opinión de niveles inferiores hacia el máximo nivel porque tiene un recorrido en su trayectoria de trabajo que una persona que llega directamente a los puestos de liderazgo porque necesitamos tener también el elemento del reconocimiento de las metas por parte de los colaboradores. En ese sentido, nosotros observamos que para ser buen líder nosotros debemos tener ese reconocimiento y esa empatía del trabajador, el liderazgo no se impone el liderazgo se comparte y en la medida en que un liderazgo se comparte se puede alcanzar más de uno mismo. Es importante también destacar una condición que yo considero que debe ser tener herida. Mientras más conocimiento y más experiencia tiene, mayor humildad debe presentar. La humildad es la palabra que nos permite a nosotros acceder a nuestros colaboradores es lo que nos permite trabajar mano a mano . No significa y en esto pues muy respetuosamente hacia las posturas teológicas que nosotros podemos observar donde todos somos iguales ante los ojos de Dios y eso es cierto. Como ser humano somos iguales. Pero en el campo profesional no todos somos iguales porque está la experiencia, la formación, la y sobre todo la humildad y el que se puede establecer en el momento entablar, en el momento en que se vayan a crear las relaciones. Entonces, para mí hay tres factores que son necesarios, conocimiento, experiencia , pero mientras más conocimiento y más experiencia, más humildad se debe tener si nosotros nos vamos desde el punto de vista de investigación educativa lo que en competencia nosotros tenemos el conocimiento en la parte conceptual la experiencia en la parte procedimental y la humildad en la parte actitud.	45	Conocimiento y experiencia	
		46	A través del conocimiento y de la experiencia . Una cosa es la persona que se forma, se ha preparado académicamente para ejercer cargos y que le corresponde ejercer un liderazgo y otra cosa es la experiencia de vida que ha desarrollado.	
		47	(Protocolo 2. G-1. I2. Línea 46 a 50).	
		48	Reconocimiento de habilidades	
		49	Cuando el líder se conoce a sí mismo y conoce las habilidades de liderazgo que tiene para influir a los otros . (Protocolo 2. G-1. I2. Línea 52 a 54).	
		50		
		51	Actitud, empatía y experiencia	
		52	Porque si no enfocamos una actitud con la cual nosotros logramos la empatía hacia los colaboradores no vamos a alcanzar nada , otra parte importante que nosotros debemos reconocer es la experiencia la experiencia es algo necesario .	
		53	(Protocolo 2. G-1. I2. Línea 57 a 60).	
		54	Reconocimiento de metas por trayectoria	
		55	Necesitamos tener también el elemento del reconocimiento de las metas por parte de los colaboradores.	
		56	(Protocolo 2. G-1. I2. Línea 64 a 65).	
		57	Liderazgo compartido	
		58	El liderazgo no se impone el liderazgo se comparte y en la medida en que un liderazgo se comparte se puede alcanzar más de uno mismo.	
		59	(Protocolo 2. G-1. I2. Línea 66 a 68).	
		60	Humildad y Respeto	
		61	Mientras más conocimiento y más experiencia tiene, mayor humildad debe presentar. La humildad es la palabra que nos permite a nosotros acceder a nuestros colaboradores es lo que nos permite trabajar mano a mano . Muy respetuosamente hacia las posturas teológicas (Protocolo 2. G-1. I2. Línea 69 a 72).	
		62	Factores de empoderamiento	
		63	En Competencia nosotros tenemos el conocimiento en la parte conceptual la experiencia en la parte procedimental y la humildad en la parte actitud. (Protocolo 2. G-1. I2. Línea 80 a 82).	

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 22.				
Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.				
	Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)	Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Motivación Inspiradora	INV. (YS). 3. ¿De qué manera considera Ud. que ha de asumirse la coherencia como expresión de un líder transformacional?	84	Transparencia entre la acción y el pensamiento.	La coherencia se tiene que asumir desde la transparencia . Mientras más transparente sea el líder, más coherente se va a observar sus pensamientos y sus acciones . También debe tener la sabiduría de saber hasta dónde llegar y en qué momento pedir ayuda de su equipo colaborador. Entonces, se resume en transparencia, entre la acción y el pensamiento . (Protocolo 3. G-1. I3. Línea 84 a 98).
	OF. La coherencia se tiene que asumir desde la transparencia . (Manos y pies cruzados con mirada fija, se evidencia seguridad en su expresión corporal). Mientras más transparente sea el líder, más coherente se va a observar sus pensamientos y sus acciones . No puede existir un líder que predique unos pensamientos que estén disociados de sus acciones. Tenemos que primero, como dice el ejemplo, predicar con como dice el refrán, predicar con el ejemplo es lo que te quiero decir entonces ¿Qué pasa? Nosotros necesitamos tener coherencia en pensamiento y acción y eso se logra a través de un pensamiento y de una postura transparente el líder debe mostrar qué pueden esperar sus colaboradores a de él hasta dónde puede alcanzar, también debe tener la sabiduría de saber hasta dónde llegar y en qué momento pedir ayuda de su equipo colaborador. Porque un liderazgo compartido es un liderazgo exitoso donde todos y cada uno de los elementos se encuentran parte de ese liderazgo. Entonces para mí en una palabra lo resumo en transparencia, entre la acción y el pensamiento .	85	La coherencia se tiene que asumir desde la transparencia . Mientras más transparente sea el líder, más coherente se va a observar sus pensamientos y sus acciones . (Protocolo 3. G-1. I3. Línea 86 a 89).	
		86		
		87		
		88		
		89	Sabiduría y colaboración	
		90	Tener la sabiduría de saber hasta dónde llegar y en qué momento pedir ayuda de su equipo colaborador . (Protocolo 3. G-1. I3. Línea 95 a 96).	
		91		
		92		
		93	Liderazgo compartido	
		94	Un liderazgo compartido es un liderazgo exitoso donde todos y cada uno de los elementos se encuentran parte de ese liderazgo. (Protocolo 3. G-1. I3. Línea 95 a 97).	
		95		
		96		
		97		
		98		

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 23.				
Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Consideración Individual.				
	Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)	Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Consideración Individual	INV. (YS). 4. ¿Cuáles son a su criterio, las actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional?	99	Integración del equipo	La principal actividad de gestión de equipo es la integración . Un equipo tiene que estar integrado, también debemos saber delegar , con la autoridad para que ese miembro del equipo en el momento en el cual nosotros estamos delegando una función pueda tomar una decisión . La integración debe darse desde el reconocimiento de las capacidades y debilidades que tienen cada uno de los integrantes de ese equipo. (Protocolo 4. G-1. I4. Línea 99 a 117).
	OF. (Respira y se acomoda en su asiento). La principal actividad de gestión de equipo es la integración . Un equipo tiene que estar integrado. Como lo dije anteriormente nosotros tenemos que reconocer cuales son nuestras fortalezas y debilidades y si tenemos una fuerza interna que es una debilidad no debemos tener miedo en pedir ayuda a nuestro equipo para que también los miembros de nuestro equipo sientan la necesidad de su presencia en el equipo, también debemos saber delegar y cuando uno delega una función la delega por completo con sus responsabilidades con la capacidad de poder realizar preguntas y también con la autoridad para que ese miembro del equipo en el momento en el cual nosotros estamos delegando una función pueda tomar una decisión una decisión que puede traer siempre consecuencias positivas o negativas pero que deben ser asumidas tanto por el líder del equipo como por la persona en la cual se ha delegado la función. Entonces creo que nosotros debemos de incorporar eso a través del proceso de integración una integración sana, una integración desde el punto de vista del reconocimiento de las capacidades que tienen cada uno de los integrantes de ese equipo. Y también, ¿Por qué no? Del reconocimiento de las debilidades para saber en dónde tenemos nosotros que apoyar a esa persona.	100	La principal actividad de gestión de equipo es la integración . Un equipo tiene que estar integrado. (Protocolo 4. G-1. I4. Línea 101 a 102).	
		101		
		102		
		103	Reconocer fortalezas y debilidades	
		104	Nosotros tenemos que reconocer cuales son nuestras fortalezas y debilidades . (Protocolo 4. G-1. I4. Línea 103 a 104).	
		105		
		106		
		107	Delegación, autoridad y toma de decisiones.	
		108	Debemos saber delegar ... con la autoridad para que ese miembro del equipo en el momento... pueda tomar una decisión . (Protocolo 4. G-1. I4. Línea 106 a 110).	
		109		
		110		
		111		
		112	Reconocimiento de capacidades y debilidades	
		113	Una integración desde el punto de vista del reconocimiento de las capacidades que tienen cada uno de los integrantes de ese equipo. Y, también, del reconocimiento de las debilidades . (Protocolo 4. G-1. I4. Línea 114 a 117).	
		114		
		115		
		116		
		117		

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 24.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Consideración Individual.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Consideración Individual	INV. (YS). 5. ¿Cuál es el impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización?	118	Determinante	El impacto que tiene el potencial creativo es determinante , por lo que debe reconocerse que hay diversidad , diferentes formas de expresión. Se deben proponer nuevas formas de enfrentar los retos porque permiten eliminar el temor a lo desconocido , la idea de innovar en los procesos y mejorar las calidades de atención y servicio. En ese sentido, debe darse el aprendizaje constante para no resistirse a los cambios, con eficiencia para el alcance de objetivos y con el debido tiempo, el personal humano y los recursos materiales para alcanzar esas metas . (Protocolo 4. G-1. I4. Línea 99 a 117).
	OF. El impacto que tiene el potencial creativo es determinante (Manos y pies cruzados con mirada fija, se evidencia seguridad en su expresión corporal). ¿Por qué? No es así las cosas porque se han venido haciendo siempre así es reconocer que hay diversidad y dentro de esas diversidades nosotros podemos tener tal como lo establece la teoría de las inteligencias múltiples diferentes formas de expresión entonces en una organización se dan procesos ser llevados a cabo de alguna manera pero lo importante es el resultado, el resultado que nosotros vamos a obtener entonces dentro de ese obtención de resultados nosotros podemos observar que hay diferentes caminos que nosotros podemos asumir para poder alcanzar ese resultado y esos caminos están relacionados con el potencial creativo, es importante que nosotros como líderes o gerentes de instituciones de educación universitaria o gerentes a nivel de empresas o de organizaciones no coartemos la capacidad y el potencial que tienen nuestros trabajadores y colaboradores al momento de proponer nuevas formas de enfrentar los retos porque esas nuevas formas de enfrentar los retos puede ser la eliminación del temor a lo desconocido , la idea de innovar en los procesos y mejorar las calidades de atención y servicio. En ese sentido pues el llamado que nosotros siempre hacemos es al proceso de innovación que se fundamenta en el aprendizaje constante , en las nuevas formas de hacer las cosas y no tener miedo a los cambios, porque tenemos que trabajar mucho dentro de las organizaciones lo que se denomina la resistencia al cambio . La resistencia al cambio es un obstáculo que se presenta no de mala fe sino por de uso y costumbre donde las personas tienen una modalidad para hacer las situaciones y nosotros debemos enfrentar y proponer que hay nuevas formas de hacerlas y que esas nuevas formas pueden traer beneficios en la utilización de recursos y es cuando entramos en un tema de eficiencia , la eficiencia definida como el alcance de objetivos con la menor cantidad de recursos, siendo recursos el tiempo , el personal humano que tenemos a nuestro alcance, los recursos materiales que podemos hacer uso para alcanzar esas metas entonces creo que nosotros tenemos que tener en cuenta que la innovación tiene que ir de la mano con las nuevas formas de hacer las cosas.	119	El impacto que tiene el potencial creativo es determinante .	
		120	(Protocolo 5. G-1. I5. Línea 121).	
		121	Reconocimiento de diversidades	
		122	Reconocer que hay diversidad y dentro de esas diversidades nosotros podemos tener tal como lo establece la teoría de las inteligencias múltiples diferentes formas de expresión .	
		123	(Protocolo 5. G-1. I5. Línea 124 a 126).	
		124	Mejorar las calidades de atención y servicio	
		125	No coartemos la capacidad y el potencial que tienen nuestros trabajadores y colaboradores al momento de proponer nuevas formas de enfrentar los retos porque esas nuevas formas de enfrentar los retos puede ser la eliminación del temor a lo desconocido , la idea de innovar en los procesos y mejorar las calidades de atención y servicio.	
		126	(Protocolo 5. G-1. I5. Línea 133- a 138).	
		127	Innovación y aprendizaje constante para el cambio	
		128	Proceso de innovación que se fundamenta en el aprendizaje constante , en las nuevas formas de hacer las cosas y no tener miedo a los cambios, porque tenemos que trabajar mucho dentro de las organizaciones lo que se denomina la resistencia al cambio .	
		129	(Protocolo 5. G-1. I5. Línea 139 a 142).	
		130	Enfrentar desafíos con eficiencia	
		131	Un tema de eficiencia , la eficiencia definida como el alcance de objetivos con la menor cantidad de recursos, siendo recursos, el tiempo , el personal humano que tenemos a nuestro alcance, los recursos materiales que podemos hacer uso para alcanzar esas metas .	
		132	(Protocolo 5. G-1. I5. Línea 147 a 151).	
		133		
		134		
		135		
		136		
		137		
		138		
		139		
		140		
		141		
		142		
		143		
		144		
		145		
		146		
		147		
		148		
		149		
		150		
		151		
		152		
		153		

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 25.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.1 con relación a la sinergia: Consideración Individual.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Consideración Individual	INV. (YS). 6. ¿Cuáles considera Ud. que deben ser las estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización?	154	Estrategias de diagnóstico	Las estrategias parten de primeramente realizar un diagnóstico, plantear herramientas, tales como los planes de formación, crear líneas o cursos de acción en un proceso progresivo y secuencial, en donde hay que comenzar por la convicción del elemento de ser transformado. Además, necesitamos ganarnos la confianza identificando los elementos del entorno y luego de eso, debe haber un incentivo a través de la reclasificación en el escalafón y eso trae por supuesto una remuneración económica, las mayores taxonomías son reconocimiento, mejora su calidad de vida, autoestima, empatía y comunicación. (Protocolo 6. G-1. I6. Línea 154 a 194).
	OF. Estrategia. (Se acomoda en la silla, respira, alza sus hombros, mira fijamente y extiende sus manos para puntualizar). Cuando hablamos de una estrategia estamos hablando del camino que debemos recorrer para un objetivo. ¿Cuál es el objetivo?	155	Las estrategias parten de primeramente realizar un diagnóstico.	
	Transformar a los miembros de la organización. Las estrategias parten de primeramente realizar un diagnóstico. De qué es lo que tengo yo dentro de la organización. ¿Cuáles son sus habilidades y destrezas? ¿Cuáles son las competencias que esos individuos que forman parte de la organización? primera estrategia, diagnosticar para poder poner los pies sobre la tierra y saber con qué cuento en un momento determinado ¿Con qué cuento en nivel afectivo? ¿Con qué cuento a nivel de preparación? ¿Con qué cuento en nivel de afrontar desafíos que no se han presentado previamente de ese diagnóstico?, nosotros debemos plantear herramientas que se ven en el proceso administrativo tales como los planes de formación donde nosotros podemos crear líneas o cursos de acción para mejorar y lograr la transformación en un ser desde un estado inicial a un estado final, por supuesto eso no se hace de la noche a la mañana, es un proceso progresivo y secuencial donde se van a ir superando cada una de las etapas y se va a ir mejorando. Sin embargo, todo proceso de transformación, así como lo vemos en el caso de personas que tienen adicción, tiene que comenzar por la convicción del elemento de ser transformado. En este caso el individuo. Además, entonces el diagnóstico necesitamos ganarnos la confianza de los individuos que forman parte de la organización para poder garantizar esa transformación. Que él se sienta partícipe del proceso y que pueda salir adelante. Punto número tres, identificar los elementos del entorno que nos pueden ayudar a nosotros a realizar las transformaciones en nuestro personal ¿Con qué cuento? ¿Cuáles son los recursos de formación? ¿Cuáles son los talleres que puedo usar? ¿Cuáles universidades están a la mano para yo poder formar a esas nuevas generaciones que quiero transformar y luego de eso no está demás como cuarto elemento ver un incentivo si yo logro la transformación ¿Cómo va a cambiar la vida de ese elemento que fue transformado? ¿Cómo va a cambiar la vida de esa persona? Podemos como empresa y como gerente establecer incentivos en el ámbito universitario. Por ejemplo, se establece a través de la reclasificación en el escalafón del docente universitario a medida que se va profesionalizando o que realiza investigaciones y eso trae por supuesto una remuneración económica pero más allá de eso ¿Cuál es el reconocimiento que va a tener esa persona? Vámonos a las necesidades de las de mayor orden jerárquico, las mayores taxonomías son reconocimiento, pertenecer, ser, entonces, si yo le vendo a la persona la idea de transformarlo y le digo que va a transformar su vida, que va a mejorar su calidad de vida, que va a mejorar su autoestima, que va a mejorar su empatía que va a mejorar su comunicación. Creo que son valores que van más allá de lo económico y que van a permanecer en el elemento que fue transformado a lo largo de su vida.	156	(Protocolo 6. G-1. I6. Línea 159 a 160).	
		157		
		158	Planes de formación	
		159	Plantear herramientas que se ven en el proceso administrativo tales como los planes de formación...crear líneas o cursos de acción para mejorar y lograr la transformación en un ser. (Protocolo 6. G-1. I6. Línea 166 a 169).	
		160	Es un proceso progresivo y secuencial (Protocolo 6. G-1. I6. Línea 170).	
		161	Transformación y confianza	
		162	Personas que tienen adicción, tiene que comenzar por la convicción del elemento de ser transformado...necesitamos ganarnos la confianza de los individuos que forman parte de la organización para poder garantizar esa transformación. (Protocolo 6. G-1. I6. Línea 172 a 176).	
		163		
		164	Elementos del entorno	
		165	Identificar los elementos del entorno que nos pueden ayudar a nosotros a realizar las transformaciones en nuestro personal. (Protocolo 6. G-1. I6. Línea 177 a 181).	
		166		
		167	Incentivos y reconocimiento	
		168	Un incentivo si yo logro la transformación... a través de la reclasificación en el escalafón del docente, y eso trae por supuesto una remuneración económica pero más allá de eso... las mayores taxonomías son reconocimiento. (Protocolo 6. G-1. I6. Línea 182 a 190).	
		169		
		170	Valores compartidos	
		171	Mejorar su calidad de vida, que va a mejorar su autoestima, que va a mejorar su empatía que va a mejorar su comunicación. (Protocolo 6. G-1. I6. Línea 182 a 190).	
		172		
		173		
		174		
		175		
		176		
		177		
		178		
		179		
		180		
		181		
		182		
		183		
		184		
		185		
		186		
		187		
		188		
		189		
		190		
		191		
		192		
		193		
		194		

Sardinha, Y. (2025).

2. Versión Gerente Educativo: Coordinador (Aspirante a Decano)

Figura 16.

Informante clave Nro. 2.



INVESTIGADORA. INV (YS). Ynés Sardinha.

INFORMANTE CLAVE: Coordinador Ginecológico. Aspirante a Decano. Facultad de Ciencias de la Salud (UC).

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Dr. Jesús Villarreal (JV).

TIEMPO DE SERVICIO: Gerencia académica universitaria desde el 2010 hasta la fecha. (14 años de experiencia).

RESUMEN ACÁDEMICO:

Médico Cirujano Especialista en Obstetricia y Ginecología, Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, Doctor en Ciencias Sociales Mención Salud y Sociedad. Cargos ocupados: Médico Rural del Ambulatorio de San Joaquín 2003-2024; Médico del Hospital Materno Infantil de Guacara 2004-2005; Residente en el Postgrado de Obstetricia y Ginecología del Hospital Central de Maracay 2005-2008; Director de Servicios Médicos Campus Odontológico de APUC La Morita 2009-2010; Ejercicio privado de la medicina Ginecológica y Obstetricia en PREVALER y San Joaquín; Profesor Titular de la Facultad de Ciencias de la Salud-UC, docente de 4to año de Medicina obstetricia y ginecología UC-2010; Jefe de la Cátedra Obstetricia y ginecología UC-2015-2024; Jefe del Departamento Clínico Integral del Sur UC-2024-presente; Miembro de la mesa de Mujeres, diversidad y estudios de la vida cotidiana; docente investigador de la Escuela de Medicina UC.

FECHA DE LA ENTREVISTA: 05/06/2024

LUGAR DE LA ENTREVISTA: Consultorio Médico Prevaler Norte. Av. Bolívar.

HORA: 9:00am.

Tabla 26.				
Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Influencia Idealizada o carisma.				
Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorial	Síntesis del extracto categorial
Influencia idealizada o carisma	INV. (YS). 1. ¿Qué papel considera Ud. que tiene el autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional?	195		
	JV. Muy bien bueno este Inés ¿No? Sí Ynés vamos a conversar como que ¿Verdad como estábamos ahorita conversando (Manos cruzadas, la pierna derecha sobre la izquierda) este fíjate que cuando nosotros hablamos de los liderazgos transformacionales es precisamente lo que demanda la sociedad actual si, eso eh eso es líderes que llegaban a ser jefes o gerentes de un equipo de trabajo, como ocurre en la universidad, por ejemplo, que tú llegas a ser jefe de departamento, pero es por la antigüedad y por el escalafón ¿Y dónde está el liderazgo? ¿Dónde está? O sea que así tú no tengas liderazgo dentro de tu equipo de trabajo, igual vas a seguir llegando a ese peldaño de jefe departamento o de dirección, es peor aun cuando los cargos son designados políticamente ¿okay? Entonces vamos a retroceder un poco y con respecto al autoconocimiento y la empatía efectivamente tú debes tener autoconocimiento de cuáles son tus capacidades okay, de cuáles son tus limitaciones , porque también dentro de la humildad que debe tener ese líder, tiene que reconocer sus debilidades ¿Verdad? Sus fortalezas para poder por supuesto proyectar hacia su equipo de trabajo pues ese liderazgo positivo que se está buscando entonces tú tienes que saber cuáles son tus aptitudes, tus debilidades, tus fortalezas... Ehh y desarrollar algo porque esto hay que desarrollar que es la empatía y el ponerse en el lugar del otro okay nosotros poder eh llegar individualmente no vemos como como un toro sino como un colectivo sino que individualmente llegarle a cada persona que también tiene todas esas características que acabo de nombrar del líder, es decir, que también tiene ciertas capacidades que tiene ciertas debilidades, que tiene unas aptitudes y un conocimiento ¿Verdad? Pero que también tiene una problemática de vida, una problemática personal, individual, que debemos considerar . Yo siempre cuando me presento, por ejemplo, en mí, en mis clases ¿Verdad? Yo me presento y le pido a los muchachos que se presenten y les digo ¿Quién tiene hijos? ¿Quién vive lejos? ¿Quién tiene carro? ¿Por qué? Porque tú tienes que considerar inclusive a la hora de tú manejar y y gerenciar esa aula de clase a los que viven más más lejos sobre todo en época de lluvia que sabemos que por ejemplo San Diego, los Guayos, este inunda y a veces hasta es difícil salir de allí quien tiene el hijo y si quien tiene quien tiene un hijo especial, por ejemplo, porque si tú tienes un hijo especial tu eres una mamá especial ¿Entiendes? Entonces necesitamos saber qué características tiene individualmente nuestro equipo de trabajo porque eso va a repercutir en la manera como colectivamente vamos a funcionar entonces este allí esta parte de la empatía ¿Verdad? ¿Por qué? Porque bueno hacia allá abajo yo necesito individualizar a cada persona que está funcionando como integrante de mi equipo y eso va a hacer que haya un una emotividad y una afectividad porque para que haya efectividad debe haber afectividad , es decir, lo afectivo te llega, te lleva a lo efectivo porque en la medida que tú desarrollas ese compromiso con la empresa, con el equipo de trabajo, el equipo de transformación que estás manejando en este momento pues, eh va a repercutir de manera positiva en los resultados de del o en los logros o en la misión y los logros que tú tienes trazados mhm bien ajá.	196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238	Demanda actual Lo que demanda la sociedad actual (Protocolo 7. G-2. II. Línea 200). Designaciones de cargos es peor aun cuando los cargos son designados políticamente (Protocolo 7. G-2. II. Línea 205 a 206). Capacidades y limitaciones Son tus capacidades. Son tus limitaciones (Protocolo 7. G-2. II. Línea 208 a 209). Humildad La humildad que debe tener ese líder (Protocolo 7. G-2. II. Línea 209). Reconocimiento de fortalezas y debilidades Reconocer sus debilidades... Sus fortalezas para poder por supuesto proyectar hacia su equipo de trabajo pues ese liderazgo positivo que se está buscando entonces tú tienes que saber cuáles son tus aptitudes, tus debilidades, tus fortalezas. (Protocolo 7. G-2. II. Línea 210 a 213). Desarrollo de Empatía Hay que desarrollar lo que es la empatía y el ponerse en el lugar del otro. (Protocolo 7. G-2. II. Línea 213 a 214). Trabajo colectivo No vemos como como un toro sino como un colectivo, sino que individualmente llegarle a cada persona. (Protocolo 7. G-2. II. Línea 215 a 216). Reconocimiento del Ser Que también tiene una problemática de vida, una problemática personal, individual, que debemos considerar. (Protocolo 7. G-2. II. Línea 219 a 220). Efectividad y afectividad Para que haya efectividad debe haber afectividad. (Protocolo 7. G-2. II. Línea 233).	Lo que demanda la sociedad actual, es peor aun cuando los cargos son designados políticamente. Debes tener autoconocimiento de cuáles son tus capacidades tus limitaciones . También dentro de la humildad que debe tener ese líder, tiene que reconocer sus debilidades , sus, fortalezas para poder por supuesto proyectar hacia su equipo de trabajo pues ese liderazgo positivo . Es importante ponerse en el lugar del otro , como un colectivo, llegarle a cada persona que también tiene una problemática de vida que debemos considerar. Para que haya efectividad debe haber afectividad. (Protocolo 7. G-2. II. Línea 195 a 238).

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 27. Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.				
Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorial	Síntesis del extracto categorial
Motivación Inspiradora	INV. (YS). 2. ¿De qué forma considera Ud. que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder?	239		
	JV. (Se levanta de la silla y se acomoda y emplea las manos para señalar). Mhm fíjate, que entonces nosotros lo primero que tenemos que saber acá ¿Verdad? Es exactamente qué es el empoderamiento entonces cuando tú tienes el conocimiento de lo que es el empoderamiento y por qué debe estar eh empoderado ese líder transformacional es porque era lo que estábamos hablando tú puedes llegar al puesto que debe asumir un líder, pero de repente es un líder o no es el líder de aquí entonces pero también pudiera darse el caso que llega y entonces te empoderas y asumes tu liderazgo que de repente no habías explotado ¿Por qué? Porque de repente no habías sentido la necesidad y acuérdate que el empoderamiento surge de una necesidad de tener poder para y entonces tú lo vienes a desarrollar. Entonces, el empoderamiento es fundamental porque este tú sabiendo el papel que te corresponde en la empresa, en el equipo de trabajo, en el aula de clases es que vas a potenciar y a desarrollar las cualidades eh eh eh eh el poder , la proyección que tenga ¿okay? Este es cada uno de los miembros del equipo de trabajo porque como te digo al final cada uno actuando de manera individual fortalecen el trabajo de equipo y el trabajo de equipo va con mira a la proyección del cumplimiento de la misión y y del de tu grupo de trabajo.	240	Poder	
		241	<u>El empoderamiento surge de una necesidad de tener poder para...</u>	
		242	(Protocolo 8. IC2. I2. Línea 249 a 250).	
		243		
		244	Potenciar y desarrollar cualidades	
		245	<u>El empoderamiento es fundamental porque este tú sabiendo el papel que te corresponde en la empresa, en el equipo de trabajo, en el aula de clases es que vas a potenciar y a desarrollar las cualidades... el poder.</u>	
		246	(Protocolo 8. IC2. I2. Línea 250 a 253).	
		247		
		248		
		249		
		250		
		251		
		252		
		253		
		254		
		255		
		256		
		257		
				El empoderamiento surge de una necesidad de tener poder . Básicamente, es fundamental para potenciar y desarrollar las cualidades de acuerdo al papel que te corresponde. (Protocolo 8. G-2. I2. Línea 239 a 257).

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 28.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Motivación Inspiradora	INV. (YS). 3. ¿De qué manera considera Ud. que ha de asumirse la coherencia como expresión de un líder transformacional?	258	La coherencia es fundamental	La coherencia es fundamental, como una bandera o cualidad que puedes proyectar, es la consonancia con lo que estás haciendo, diciendo y haciendo. Ser inherente a su cualidad, entre sus características del líder tiene que abrazarle la diversidad, respetar las opiniones y las ideas de los demás. En lo esencial, la gerencia debe ser un proceso antropocéntrico es decir, que centre al ser humano en donde este sea su centro mediante el trabajo colectivo, coplanar y no piramidal. (Protocolo 9. G-2. I3. Línea 258 a 304). Sardinha, Y. (2025).
	JV. La coherencia es fundamental es fundamental porque nada hago yo con ehh ahorita por ejemplo que se habla mucho de la inclusión y no es que se habla porque yo soy militante convencido de la inclusión ¿okay? (Utiliza las manos, las abre y se acomoda). Defensor de los derechos de las mujeres, de la discapacidad, de la diversidad este entonces tú tienes que tener coherencia porque si tú estás asumiendo eso como una bandera o cualidad que puedes proyectar como líder del equipo tú debes tener pues consonancia con lo que estás haciendo, diciendo y haciendo es decir que si de verdad vamos a considerar a cada persona de manera individual verdad, su orientación sexual, sus creencias religiosas, sus motivaciones ¿Verdad? Porque de repente yo estoy aquí por el dinero, pero puede haber otro porque le nace, porque le gusta, porque eh no me siento feliz si no estoy haciendo esto, fíjate lo diferente que puede ser ¿Verdad? El hecho de que alguien esté allí, entonces pues bien mal pudieras tú hacer de que la persona que viene con el cabello azul lo discrimine ¿Verdad? Y digas no mira es que la imagen no, porque si vamos a hablar de apertura y de inclusión y de coherencia ¿Verdad? Con lo que yo estoy porque el líder transformacional se ser inherente a su cualidad y sus características tiene que abrazarle la diversidad ¿okay? Tú no puedes discriminar a esta persona porque resulta que de repente ese ingeniero que está allí con el cabello azul es el mejor de todos, es el mejor de todos de todo ese grupo que está aquí es el que tiene mayores capacidades ¿Por qué? Porque de repente dentro de esa mentalidad tan abierta que tiene que lo que hablamos ahorita en la posmodernidad ¿Verdad? De que el hecho de ello implica que y la postmodernidad es una forma de pensarlo no se refiere nada más al uso exclusivo de la tecnología, sino es una forma de pensar, de vivir, de creértela como digo yo ¿okay? Y bueno, y esa persona sabe que yo puedo tener mi cabello así bueno, pero es que a mí me gusta el azul por ejemplo ¿Sí? Igual mi desempeño va a ser impecable y óptimo y adecuado para lo que exige las necesidades de la empresa, viene siendo como respetando las opiniones y las ideas de los demás pues, pero es que tienes que hacerlo tienes que respetar las y las ideas de los demás sin perder el norte es que tú lideras el equipo de trabajo ¿okay? Pero recuerda que ahorita la gerencia y los procesos gerenciales donde está actuando el líder okay porque el líder es el que el que procesa eh todo lo que es la gerencia, nosotros que estamos buscando que la gerencia sea proceso antropocéntrico es decir que centre al ser humano que sea su centro, al hombre, a la mujer que está trabajando en tu equipo de trabajo sea el centro de la gerencia ¿Sí? ¿Por qué? Porque en lo que nosotros comenzamos a humanizar estos procesos a individualizarnos como te estoy diciendo para que eh de manera ese que incluya en el en el trabajo colectivo entonces, nosotros vamos a tener allí ese respeto de opiniones y de diferencia . La gerencia coplanar y no piramidal que es la que nosotros estamos ahorita buscando ¿Verdad? La que la la que está encontrando mayor cabida en lo lo adecuado en estos ¿Por qué? Porque tú vas a ver a los miembros del equipo con unos pares, pero es que independientemente que los veas como unos pares siempre de manera orgánica alguien se posiciona en el liderazgo ¿Sí? Que en este caso está dado ¿Verdad? Por una estructura eh por eh eh que como te digo pudiera inclusive la estructura ser piramidal en un organigrama, pero el gerente a través de su liderazgo la hace que sea acoplanada, hace que sea una mesa redonda ¿Sí? Entonces bueno de aquí viene la importancia del respeto, la visión que tengas tú con todo este tipo de aspectos.	259	La coherencia es fundamental.	
		260	(Protocolo 9. G-2. I3. Línea 260).	
		261	Tener coherencia porque si tú estás	
		262	asumiendo eso como una bandera o	
		263	cualidad que puedes proyectar como líder	
		264	del equipo tú debes tener pues consonancia	
		265	con lo que estás haciendo, diciendo y	
		266	haciendo.	
		267	(Protocolo 9. G-2. I3. Línea 264 a 266).	
		268	Diversidad	
		269	El líder transformacional debe ser	
		270	inherente a su cualidad y sus	
		271	características tiene que abrazarle la	
		272	diversidad.	
		273	(Protocolo 9. G-2. I3. Línea 274 a 275).	
		274	Respeto a las opiniones	
		275	Como respetando las opiniones y las	
		276	ideas de los demás pues, pero es que tienes	
		277	que hacerlo tienes que respetar las y las	
		278	ideas de los demás sin perder el norte es	
		279	que tú lideras el equipo de trabajo.	
		280	(Protocolo 9. G-2. I3. Línea 285 a 287).	
		281	El ser humano como centro	
		282	La gerencia sea proceso antropocéntrico	
		283	es decir que centre al ser humano que sea	
		284	su centro , al hombre, a la mujer que está	
		285	trabajando en tu equipo de trabajo sea el	
		286	centro de la gerencia.	
		287	(Protocolo 9. G-2. I3. Línea 289 a 292).	
		288	Trabajo colectivo	
		289	de manera ese que incluya en el en el	
		290	trabajo colectivo.	
		291	(Protocolo 9. G-2. I3. Línea 293 a 295).	
		292	Estructura gerencial horizontal	
		293	La gerencia coplanar y no piramidal	
		294	(Protocolo 8. IC2. I3. Línea 295).	
		295		
		296		
		297		
		298		
		299		
		300		
		301		
		302		
		303		

Tabla 29.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Consideración Individual

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Consideración Individual	INV. (YS). 4. ¿Cuáles son a su criterio, las actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional?	304		
	JV. Ajá repíteme por favor okay. (Se acomoda en la silla, se posiciona derecho y mirada fija).	305	Toma de decisiones	
	YS. ¿Cuáles son a su criterio las actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional?	306	<u>Hacer tu lluvia de ideas con tu equipo de trabajo que sean tomados en cuenta que se sientan tomados en cuenta.</u>	<u>Hacer tu lluvia de ideas con tu equipo de trabajo, hacer también dinámicas para que haya integración de cada uno de los miembros como equipo que se sientan parte de un equipo, que se sientan alguna familiaridad. También buscar la manera de desarrollar la empatía que repercuta en la solidaridad como grupo.</u>
	JV. ¿Qué actividades? Chévere pues ¿Qué actividades? Como te digo primero en la toma de decisiones ¿Sí? Tú tienes que hacer tu lluvia de ideas con tu equipo de trabajo, que sean tomados en cuenta que se sientan tomados en cuenta, porque de repente no estás tomando en cuenta no se percibe y no se va a demostrar okay, porque todo eso también depende de la personalidad del líder, entonces tú tienes que eh tomar en cuenta la opinión de tu equipo de trabajo tienes que eh fomentar okay las actividades que de manera individual en el trabajo de equipo tienes que hacer también dinámicas para que haya integración de cada uno de los miembros como equipo que se sientan parte de un equipo, que se sientan alguna familiaridad ¿okay? Este tienes que también buscar la manera de ehh desarrollar la empatía no nada más la tuya, sino del equipo de trabajo, desarrollar la empatía que repercuta en la solidaridad como grupo ¿Por qué? Porque al final del cuento todo este tipo de acciones van a fortalecer a la dirección que se tiene bajo la misión ¿okay? Para poder llegar a los objetivos eh que necesitamos dar cumplimiento. Okay.	307	(Protocolo 10. G-2. I4. Línea 311 a 312).	
		308	Dinámica de equipo	
		309	<u>Hacer también dinámicas para que haya integración de cada uno de los miembros como equipo que se sientan parte de un equipo, que se sientan alguna familiaridad.</u>	
		310	(Protocolo 10. G-2. I4. Línea 316 a 318).	
		311	Empatía	
		312	<u>Desarrollar la empatía que repercuta en la solidaridad como grupo.</u>	
		313	(Protocolo 10. G-2. I4. Línea 320).	
		314		
		315		
		316		
		317		
		318		
		319		
		320		
		321		
		322		
		323		

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 30.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Consideración Individual

Consideración Individual	Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)	Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
	INV. (YS). 5. ¿Cuál es el impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización? JV. Fijate (<i>Cruza sus piernas, se relaja</i>), que hablando de esos impactos que tienen la creatividad ¿Verdad es lo que te estaba comentando de que nosotros tenemos que comenzar a reconstruir todo el proceso de gerencia y de liderazgo que se exhibía hasta el siglo pasado, pues en el siglo veintiuno, ojo y llevamos veinticuatro años del siglo veintiuno, un cuarto del siglo y te lo digo porque a veces se tiende a hablar la gente cree que todavía estamos empezando el siglo veintiuno, no el siglo veintiuno empezó hace rato entonces nosotros tenemos que utilizar la creatividad, sin creatividad no hay procesos gerenciales activos en los actuales momentos ¿Por qué? Porque te ha tocado echar mano de la creatividad precisamente reinventándose en cuanto al uso de los espacios vamos a reunirnos, las reuniones eran alrededor de una mesa y a puerta cerrada y resulta que ahora de repente también nos podemos reunir en un parque porque demandaban los tiempos de la pandemia que estuviésemos al aire libre también nos reunimos a través plataformas virtuales como Zoom, Google Meet que antes lo veíamos como que guau eso es no sé una nave nodriza llegó y me hizo una no. Ahora vemos que todos tenemos este tipo de plataforma y sin ella pues no asistiríamos a la mitad de las reuniones que a las cuales nos convocan ahorita, también tener creatividad pues en todas las acciones que vas a emprender para fortalecer la familiaridad y la afectividad del equipo de trabajo. Tienes que fomentar dinámicas ¿okay? Que los enlaces, que los engranes sí, que no nos veamos de manera como aquella era de recursos humanos o aquel en el que está en la parte de mantenimiento, no, sino que nos veamos como miembros de un mismo equipo que está persiguiendo el mismo objetivo y para eso tú tienes que crear dinámicas que fomenten esos lazos de unión y de y de amistad, de afectividad ¿Verdad? Porque de repente no desarrollas una amistad, pero sin compañerismo y la solidaridad. Porque son valores que tienen que estar inmersos pues en el proceso que lleva adelante el líder. Y en cuanto al impacto de la capacidad ejecutiva como líder. Bueno eh el impacto que tiene la capacidad ejecutiva eso no lo detectas tú. Eso lo da el equipo de trabajo, porque ellos son para quienes tú estás liderizando ¿okay? Ehh la empresa, la organización, el aula de clase inclusive si tú no tienes impacto como líder pues no vas a, primero, entonces no estás en un liderazgo efectivo, segundo no vas a poder engranar a ese tipo de trabajo que necesita a una persona guía okay en el logro de los objetivos, tercero, no van a verte ni a respetarte como líder okay, bueno pero vas a ver por qué tú, si yo puedo hacer esto no de manera asertiva y con la cercanía propia pues del liderazgo transformacional tú tienes que saber guiar sin ser un ogro lo que estábamos hablando ahorita de los posgrados de medicina sin ser agresivo, sin ser grosero, sin ser discriminador, sin ser este una persona que humilla, okay más bien desde la cercanía pues a tener ese impacto positivo, que lo reconoces al equipo que lo reconoces del equipo, tú no puedes salir, yo tengo un impacto positivo, no, como vas a saber tú yo sé que existe la autoevaluación y estos mecanismos permiten conocer el impacto que tú tienes, pero realmente el impacto viene desde un reconocimiento que te hacen los estudiantes, que te hacen los miembros de tu organización, de tu empresa ¿okay? Ellos son, el líder no nace líder, no, el líder se hace en el proceso, en la transición, el líder es una cualidad que le otorgan este su subordinado por llamarlo de alguna que no se cual sea el término adecuado, pero saben son los que están allí pendientes de de tus directrices. Ellos son los que te otorgan tu condición y tu calidad de liderazgo realmente.	324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370	Reconstruir procesos reconstruir todo el proceso de gerencia y de liderazgo...Sin creatividad no hay procesos gerenciales activos en los actuales momentos. (Protocolo 11. G-2. I5. Línea 328 a 333). Reinventándose en cuanto al uso de los espacios (Protocolo 11. G-2. I5. Línea 335 a 335). Fortalecimiento del equipo Para fortalecer la familiaridad y la afectividad del equipo de trabajo. (Protocolo 11. G-2. I5. Línea 342 a 343). Trabajo Colectivo Nos veamos como miembros de un mismo equipo que está persiguiendo el mismo objetivo. (Protocolo 11. G-2. I5. Línea 345 a 346). Valores organizacionales y para eso tú tienes que crear dinámicas que fomenten esos lazos de unión y de y de amistad, de afectividad ¿Verdad? Porque de repente no desarrollas una amistad, pero sin compañerismo y la solidaridad. Porque son valores que tienen que estar inmersos pues en el proceso que lleva adelante el líder. (Protocolo 11. G-2. I5. Línea 346 a 350). Guía efectivo Si tú no tienes impacto como líder pues no vas a, primero, entonces no estás en un liderazgo efectivo, segundo no vas a poder engranar a ese tipo de trabajo que necesita a una persona guía okay en el logro de los objetivos, tercero, no van a verte ni a respetarte como líder. (Protocolo 11. G-2. I5. Línea 353 a 357). Reconocimiento de metas Reconocimiento que te hacen los estudiantes, que te hacen los miembros de tu organización, de tu empresa. Ellos son, el líder no nace líder, no, el líder se hace en el proceso, en la transición. (Protocolo 11. G-2. I5. Línea 365 a 367).	Reconstruir todo el proceso de gerencia y de liderazgo. Sin creatividad no hay procesos gerenciales activos esto posibilita, reinventarse en cuanto al uso de los espacios, fortalecer la familiaridad y la afectividad del equipo de trabajo como miembros de un mismo equipo que fomenten esos lazos de unión, compañerismo y la solidaridad. Es importante que el líder posicione estos valores organizacionales en sus procesos, para que sea un guía con respeto y reconocimiento, el líder no nace líder, el líder se hace en el proceso, en la transición (Protocolo 11. G-2. I5. Línea 324 a 370).

Sardinha, Y. (2025)

Tabla 31.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.2 con relación a la sinergia: Estimulación Intelectual.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Estimulación Intelectual	INV. (YS). 6. ¿Cuáles considera Ud. que deben ser las estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización?	371		
	JV. Sí, fíjate tú, (Mirada fija, piernas cruzadas), tener estrategias de formación y capacitación continuas con tu personal, con tus estudiantes, con las personas a las cuales estás dirigiendo (Señala con los manos y puntualiza con los dedos), ¿Sí? Porque esta capacitación académica o formativa tiene que ver mucho en la adaptación constante que tenemos para ir haciendo las demandas, pues en medio de este mundo lleno de incertidumbres que surgen de manera abrupta, muchas veces en ciertas situaciones, ciertos momentos, ciertos tiempos, cambios de gobierno, cambios del sistema de educación cambios en el sistema de salud mundial ¿okay?.	372		
	Entonces toda esta capacitación son adaptaciones que vamos haciendo, fíjate que cuando hubo la pandemia nos mandaron unas tablets desde el Ministerio de Educación Universitaria a todos los profesores de la Universidad, resulta que los profesores de la universidad no sabían usar la Tablet porque escasamente a veces llegan a saber cómo se usa el celular, porque por cuestiones de edad, brecha generacional okay, entonces eso es una cosa que nosotros tenemos en el liderazgo que tomar, la brecha generacional que existe en los miembros de nuestro equipo de trabajo para ser tomadas en cuenta porque es inevitable que haya también una brecha tecnológica y en el uso de estos recursos de tecnología, información y comunicación ¿Qué hizo entonces el ministerio? Nos mandó las tablets, pero la mitad no sabía usarlas, ¿qué hizo la universidad?, bueno ya no tienen excusa para dar clases en casa ajá, pero ¿A través de qué plataforma? Utilizarlo no es fácil, entonces la institución debió haber asumido a través del liderazgo que tiene dentro de sus profesores, la capacitación en cómo iban a primero empezar, todo por descargar la aplicación, segundo, cómo usarla sí, porque es bidireccional, no es nada más que yo monte la información para que sea este accesible a mis estudiantes, sino que ellos iban a tener interacción a través de ella, entonces mucha gente se quedó con la tabla y se la dio al hijo para que jugara porque no hubo esa capacitación en los aspectos formativos, para nosotros poder adaptarnos a lo que estaban demandando el momento mundial, la situación mundial en este instante, entonces nosotros tenemos que tener pendiente pues que ese desarrollo intelectual verdad sea, es a través de diferentes capacitaciones, en diferentes etapas a lo largo, pues del transitar, de tu estadía allí, porque el está cambiando rápidamente y nosotros tenemos que ir haciendo esos cambios adaptativos no que yo no sé, no puedes hacerte la vista gorda, porque en el momento que comienzas a hacerte de la vista gorda, de este tipo de cosas, vas a ser sustituído en tu puesto de liderazgo, por alguien que sea más proactivo, por alguien que esté pendiente de la constante formación de la educación continua que debes tener . Siempre se habla de educación médica continua como que si los médicos y bueno te lo digo porque soy médico ¿Verdad? Este son los únicos que hacen educación continua y resulta que la educación continua debe ser en todas las carreras, en todas las áreas de desempeño inclusive tú no pudieras tener una profesión sin una ocupación u oficio y tú constantemente debes tener porque para usar una computadora una persona que de repente no tenga formación universitaria ¿Verdad? Pero tú necesitas que la empresa funcione con unos cuadros de Excel y necesitan hacerte tu inducción y tu formación y constantemente ahí cambiamos el sistema operativo, mira acá acabamos de cambiar la forma como llevamos la historia clínica y nos pusieron esta chuleta como decimos coloquialmente okay, acá pero también tuvo que venir el jefe de operaciones ha dado una inducción a hacernos una evaluación si había entendido el doctor ¿Cómo es la cuestión?	373	Formación y capacitación continua	Estrategias de formación y capacitación continuas , estas de adquieren mediante la adaptación constante que tenemos para ir haciendo frente a las demandas . Básicamente, en diferentes capacitaciones , en diferentes etapas para ir haciendo estos cambios adaptativos , si no el líder vas a ser sustituído en tu puesto de liderazgo . La educación continua debe ser en todas las carreras, en todas las áreas de desempeño . Desarrollar esa familiaridad y esa cercanía es fundamental, inclusive desde la forma lúdica , estrechar lazos en otros espacios, la parte sentimental y afectiva , sino que más bien logres integrar todo eso. El centro de su proceso gerencial al ser humano , y eso te va a ser un buen líder . (Protocolo 10. G-2. I6. Línea 371 a 466).
		374	Estrategias de formación y capacitación continuas con tu personal, con tus estudiantes, con las personas a las cuales estás dirigiendo.	
		375	(Protocolo 12. G-2. I6. Línea 373-375).	
		376		
		377		
		378		
		379		
		380		
		381		
		382		
		383		
		384		
		385		
		386		
		387		
		388		
		389		
		390		
		391	Ese desarrollo intelectual verdad sea a través de diferentes capacitaciones en diferentes etapas a lo largo pues de del transitar de tu estadía allí porque el está cambiando rápidamente y nosotros tenemos que ir haciendo esos cambios adaptativos . (Protocolo 12. G-2. I6. Línea 399-375).	
		392		
		393		
		394		
		395		
		396		
		397		
		398	Educación continua debe ser en todas las carreras, en todas las áreas de desempeño . (Protocolo 12. G-2. I6. Línea 408-409).	
		399		
		400		
		401		
		402	Adaptaciones constantes	
		403	Esta capacitación académica o formativa tiene que ver mucho en la adaptación constante que tenemos para ir haciendo las demandas. (Protocolo 12. G-2. I6. Línea 375-377).	
		404		
		405		
		406		
		407	Sustitución de cargos	
		408	porque en el momento que comienzas a hacerte de la vista gorda, de este tipo de cosas, vas a ser sustituído en tu puesto de liderazgo, por alguien que sea más proactivo, por alguien que esté pendiente de la constante formación de la educación continua que debes tener . (Protocolo 12. G-2. I6. Línea 403-406).	
		409		
		410		
		411		
		412		
		413		
		414		
		415		
		416		
		417		

Sardinha, Y. (2025).

Estimulación Intelectual	Entonces todos estos aspectos a nivel de desarrollo intelectual que estuvo pendiente la gerencia a través de su líder, el director médico, y digo, no es que a los médicos hay que ponerle su guía okay, hay que darles su inducción y de paso la primera vez que llenen la historia sea acompañado, supervisado ¿okay? Y, luego entonces también te hacen toda la autoevaluación porque te ponen tu coevaluación, perdón, donde te ponen cómo funciona el sistema operativo que nos queda, bueno tú mismo das una evaluación y te la dan también los miembros de prevaler, en este caso entonces y eso debe funcionar para todas las organizaciones. Y, con respecto al desarrollo social, fíjate que era más o menos lo que estábamos conversando de desarrollar esa familiaridad y esa cercanía es fundamental. ¿okay? Y esto se logra a través de dinámicas que puede hacer la empresa de acercamiento a través de inclusive desde la forma lúdica, desde los aspectos lúdicos ¿Sí? Los fines de semana, un día del padre sabes, es desarrollar esa familiaridad como te lo he dicho ya varias veces porque es lo que hace que al final desarrolles lazos ¿Sí? Y se engrane el equipo y no nada más nos veamos como en el aspecto laboral o en el aspecto de educación, nada más, sino que podamos estrechar lazos en otros espacios fuera de la organización, fuera de la empresa, fuera del aula de clase. Aquí en la universidad anteriormente en la época de años críticos que tuvo el país, sería inclusive este tipo de eventualidades, de eventos donde se congregaba la familia del profesor inclusive donde estábamos profesores y estudiantes las recordadas fiestas que hacía la asociación de profesores de la universidad okay, los diciembres por ejemplo y eso permitía que todos los profesores de un departamento compartieran ¿okay? Eh con su familia exacto que hablaran de otra cosa que no fuese el trabajo ¿Sí? La universidad también hacía en el rectorado este tipo de eventos y tú ibas con tus hijos, con tus hijas y bueno dice se desarrollaba eh esa parte social del trabajador ¿Verdad? De ese miembro de la organización en un contexto diferente al laboral. Entonces por eso te digo y desde el aspecto lúdico pues fácil dinámica de juegos eh yincanas, rifas, bingo ¿okay? Que termine esos hablando con el de al lado que de repente trabajaba en su mismo departamento pero que no tenía chance de conversar, pero en una mesa, desde un juego de repente entonces hasta te prestabas el marcador para marcar el cartoncito del otro y todo ese tipo de cosas. Entonces es importante siempre estar al pendiente de estos aspectos. ¿Sí? <u>Y no ejercer un liderazgo frío, duro, rígido ¿okay? Inerte y descontextualizado, la parte sentimental y afectiva, sino que más bien logres integrar todo eso ¿okay? No te hace menos líder o tener menos capacidades gerenciales o de liderazgo el hecho de que tú tomes en cuenta estos aspectos, al contrario, es una demanda que ha sido incumplida, que no ha sido satisfecha si porque cuando eh esta persona se acerca al líder y dice mira, pero es que yo. Eh mi esposa va al control prenatal y que por ley está estipulado que se debe dar el permiso para que la pareja acuda al corto platal y el líder diga no, mira tú tienes que tomar decisión aquí. O sea que te desligas de la parte individual, afectiva, sentimental inclusive familiar de tu trabajador, de tu miembro del equipo ¿Verdad? Por cumplir que es el caso por ausentarse un par de horas van a desdibujar la misión o se van a perder los objetivos de la de la organización, no. Entonces es el líder que tiene la capacidad de decisión en ese momento, el que a través de la empatía pueda desarrollar este tipo de acercamiento y bueno ser un líder reconocido como humano, como cercano y que de verdad está colocando centro de su proceso de liderazgo y en el centro de su proceso gerencial al ser humano, a ese trabajador, a esa trabajadora, a ese estudiante, a esa estudiante que está allí ¿Sí? A ese compañero que es el jefe o director en una institución de educación, por ejemplo, que tenga para poder llegar sin que te quite ni te reste nada, sino más bien que te va a sumar en el reconocimiento que tienen que te van a dar como un buen líder.</u>	418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466	Fortalecimiento del equipo <u>Desarrollar esa familiaridad y esa cercanía es fundamental</u> (Protocolo 12. G-2. I6. Línea 427). Dinámicas de acercamiento lúdico <u>Acercamiento a través de inclusive desde la forma lúdica, desde los aspectos lúdicos</u> (Protocolo 12. G-2. I6. Línea 428-429). <u>estrechar lazos en otros espacios fuera de la organización, fuera de la empresa, fuera del aula de clase.</u> (Protocolo 12. G-2. I6. Línea 433-434). No ejercer liderazgo rígido <u>Y no ejercer un liderazgo frío, duro, rígido ¿okay? Inerte y descontextualizado, la parte sentimental y afectiva, sino que más bien logres integrar todo eso. No te hace menos líder o tener menos capacidades gerenciales o de liderazgo.</u> (Protocolo 12. G-2. I6. Línea 433-434). <u>El centro de su proceso gerencial al ser humano. te va a sumar en el reconocimiento que tienen que te van a dar como un buen líder.</u> (Protocolo 12. G-2. I6. Línea 433-434).	
--------------------------	--	---	---	--

3. Versión Gerente Educativo: Decano (a)

Figura 17.

Informante clave Nro. 3.



INVESTIGADORA. INV (YS). Ynés Sardinha.

INFORMANTE CLAVE: Decana Facultad de Ciencias de la Educación (UC).

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Dra. Ginoid de Franco (GdF).

TIEMPO DE SERVICIO: Gerencia académica en los distintos niveles del Sistema Educativo Venezolano. (40 años de experiencia).

RESUMEN ACÁDEMICO: Docente-investigadora. Profesora Mención Estudios Sociales. Especialista en Gerencia Pública enfocada en la descentralización de servicios educativos y la planificación curricular. Universidad Fermín Toro. Magíster en Planificación Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Magíster en Desarrollo Curricular. Universidad de Carabobo. Doctora en Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Postdoctorado en Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Autora de un profuso catálogo de producciones intelectuales en revistas científicas nacionales e internacionales, miembro de institutos de investigación y la Academia de la Lengua Capítulo Carabobo. Conferencista, Prologuistas y Decana de la Facultad de Ciencias de la Educación.

FECHA DE LA ENTREVISTA: 06/06/2024

LUGAR DE LA ENTREVISTA: Decanato FACE-UC.

HORA: 2:18pm.

Tabla 32.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Influencia Idealizada o carisma.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorial	Síntesis del extracto categorial
Influencia idealizada o carisma	INV. (YS). 1. ¿Qué papel considera Ud. que tiene el autoconocimiento y la empatía en el desarrollo del liderazgo transformacional?	467	Vital	
	GdF. (Manos cruzadas, disposición corporal alegre y segura) Yo sé que tiene el autoconocimiento y la empatía en el desarrollo de liderazgo transformacional el papel es vital , eso determina cualquier tipo de visión que se tenga en la institución para lograr la misión de esta. La visión todos sabemos que es el sueño, lo que anhelamos en este caso de nuestra institución universitaria a nivel de lo que es la gestión pública. Y para lograr esa visión, ese concreto que tenga a concretitud en el tiempo, es indudable que de esa manera vamos a alcanzar nosotros la misión que lo va a cambiar , por ejemplo nuestra misión universitaria, en caso de la Facultad de Ciencias de la Educación es formar profesionales de la docencia de alta calidad académica y el de la universidad formar profesionales de alta calidad académica en las diferentes áreas de conocimiento y de las veintidós carreras que nosotros ofertando, en ese sentido, pues que el gerente público universitario que está enfrente de una institución que forma profesionales lo primero que debe tener es un autoconocimiento de sí mismo, de mí yo interior , quién soy yo, qué quiero, mis debilidades ¿Cuáles son mis fortalezas ? ¿Hacia dónde voy? ¿Cuál es la direccionalidad ? Que, primeramente, como persona, como ser y luego como profesional tengo en mi sentido de vida, para no tener una vaciedad , porque hay que tener un sentido existencial , eh en mí mismo para luego poderlos llevar hacia la gestión pública universitaria, porque no puedo dar lo que no tengo, entonces tengo que estar en el autoconocimiento eh sobre mí yo, sobre en mí mismo. Y la empatía en el desarrollo del liderazgo indudablemente que es una de las habilidades blandas que hoy en día está muchísimo vamos a decir en el tapete, pero que de toda la vida ha existido, porque eh tú debes tener una conexión que quizás yo por la experiencia que tengo, digo que hay personas que tienen lo que dicen hoy eh personas vitaminas o que tienen un don , un don para comunicarse y no solamente comunicarse por la oralidad , por la palabra, sino mirándote a los ojos de frente mhm así directamente tú sientes la sinceridad , sientes la empatía de esa persona, recién admiras , entonces acá en este liderazgo transformacional esa empatía es fundamental , porque si yo no me siento eh conectada contigo yo no te puedo seguir si yo no te admiro y si no no no no te respeto no tengo credibilidad contigo o sea todo eso es empatía pero que da la empatía, la empatía la da ese ese perfil que tú ves en esa persona o sea tú eres empática con ella porque tienes afinidad .	468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511	Vital El papel es vital , eso determina cualquier tipo de visión que se tenga en la institución para lograr la misión de esta. (Protocolo 13. G-3. I1. Línea 470 a 472). Gestión de cambio De esa manera vamos a alcanzar nosotros la misión que lo va a cambiar . (Protocolo 13. G-3. I1. Línea 475 a 476). Reconocimiento de Fortalezas y debilidades Lo primero que debe tener es un autoconocimiento de sí mismo, de mí yo interior , quién soy yo, qué quiero, mis debilidades ¿Cuáles son mis fortalezas ? ¿Hacia dónde voy? ¿Cuál es la direccionalidad ? (Protocolo 13. G-3. I1. Línea 481 a 484). El ser primero Que, primeramente, como persona, como ser y luego como profesional tengo en mi sentido de vida, para no tener una vaciedad , porque hay que tener un sentido existencial . (Protocolo 13. G-3. I1. Línea 484 a 486). Indudablemente lo espiritual, el ser, el tener la plenitud existencial de quien soy, como me veo para poder gestionar . (Protocolo 13. G-3. I1. Línea 523 a 524). Empatía Y la empatía en el desarrollo del liderazgo indudablemente que es una de las habilidades blandas . (Protocolo 13. G-3. I1. Línea 488 a 489). Debes tener una conexión... eh personas vitaminas o que tienen un don , un don para comunicarse y no solamente comunicarse por la oralidad... así directamente tú sientes la sinceridad , sientes la empatía de esa persona, recién admiras , entonces acá en este liderazgo transformacional esa empatía es fundamental , porque si yo no me siento eh conectada contigo yo no te puedo seguir si yo no te admiro y si no no no no te respeto no tengo credibilidad contigo.	El papel es vital , eso determina cualquier tipo de visión , ya que de esta manera se alcanza la misión . En ese sentido, es importante el autoconocimiento de sí mismo, las debilidades, fortaleza y la direccionalidad, como persona, como ser y luego como profesional , todo ello, para tener sentido de vida , para no tener una vaciedad . En cuanto a la empatía, es una de las habilidades blandas , en donde es esencial una conexión o relacionarse con personas vitaminas o que tengan un don para comunicarse; la oralidad, la sinceridad y admiración es fundamental , porque si yo no me siento conectada contigo yo no te puedo seguir , no te respeto , no tengo credibilidad contigo, la empatía la da ese ese perfil que tú ves en esa persona o sea tú eres empática con ella porque tienes afinidad . Es fundamental la relación de otredad y alteridad con el grupo, con los otros, y la relación de los otros conmigo . (Protocolo 13. G-3. I1. Línea 467 a 527).
	GdF. Entonces de allí pues que, (Lee el instrumento de las preguntas) Tú tienes aquí, influencia idealizada o carisma, yo diría que, como una dimensión,			
	YG. Si, sí, sí, como una dimensión.			
	GdF. Ajá entonces okay interpreto esto es más puede ir más allá así que una entrevista, lo estoy viendo como una matriz dimensional, okay multidimensional y lo veo como como una dimensión ¿Sí?			
	YG. Correcto.			
	GdF. O sea, sinergias, que en el liderazgo transformacional tienen que darse, la sinergia de la influencia idealizada o carisma que a su vez está contenida en la motivación inspiradora.			
	GdF. Influenciada por la consideración individual del uno con el otro, la relación de otra otredad y de alteridad así que conlleva a una estimulación, eh a un si pudieran			

Influencia idealizada o carisma	ser inclusive más allá de la estimulación intelectual, pudiéramos hablar es más allá de la estimulación pudiera dársele ese motor que se enciende desde el punto de vista.... (Se queda pensando).	512	La empatía la da es ese perfil que tú ves en esa persona o sea tú eres empática con ella porque tienes afinidad. (Protocolo 13. G-3. I1. Línea 491 a 499).	
	YS. Cognitivo.	513		
	GdF. Exacto cognitivo, correcto, pero que no solamente cognitivo porque lo cognitivo o sea vamos eh mente, alma, espíritu, cuerpo entonces no es lo cognitivo nada más, es lo idealizado, lo idealizado a través de esa motivación carismática donde la relación con el otro, tú dices aquí consideración individual, donde la relación individual eh entre dos pero la relación de otredad y alteridad con el grupo, con los otros, y la relación de los otros conmigo, sí entonces todo eso hace que dentro de esta estimulación intelectual, potenciación diría yo intelectual, también indudablemente lo espiritual, el ser, el tener la plenitud existencial de quien soy, como me veo para poder gestionar en tiempos de adversidad, en tiempos de incertidumbre en donde no hay certeza de nada y que es tan volátil, todo cambia, cambiante de un momento a otro, eh puedes tú tomar una decisión que luego sea incorrecta en el tiempo dentro del contexto universitario.	514		
		515		
		516		
		517		
		518		
		519		
		520		
		521		
		522		
		523		
		524		
		525		
		526		
		527		
			Relacionalidad La relación de otredad y alteridad con el grupo, con los otros, y la relación de los otros conmigo. (Protocolo 13. G-3. I1. Línea 45 a 46).	

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 33.				
Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.				
Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Motivación Inspiradora	INV. (YS). 2. ¿De qué forma considera Ud. que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder?	528	Empoderamiento personal Tiene que estar presente. Si hay un vacío de empoderamiento en un líder, no es un líder. Porque el líder tiene que estar empoderado en todas las dimensiones y según las dimensiones del ser. (Protocolo 14. G-3. I2. Línea 531 a 533). Trabajo en equipo Visión que tiene que ser compartida. (Protocolo 14. G-3. I2. Línea 539). Actitud positiva actitud de la persona como se asume. (Protocolo 14. G-3. I2. Línea 55-56). Gestión de situaciones adversas cómo asumen las situaciones adversas en su entorno que se dan e inclusive las oportunidades. (Protocolo 14. G-3. I2. Línea 55-56).	Tiene que estar presente. Si hay un vacío de empoderamiento en un líder, no es un líder. Tiene que estar empoderado en todas las dimensiones y según las dimensiones del ser. Una visión que tiene que ser compartida, con la actitud de la persona, cómo se asume a sí mismo, cómo asumen las situaciones adversas en su entorno, inclusive las oportunidades. (Protocolo 14. G-3. I2. Línea 528 a 545). Sardinha, Y. (2025).
	GdF. ¿De qué forma considera usted que el empoderamiento debe estar presente en la figura de un líder? Indudablemente que tiene que estar presente. Si hay un vacío de empoderamiento en un líder, no es un líder. Porque el líder tiene que estar empoderado en todas las dimensiones y según las dimensiones del ser. Del ser persona, si yo no me empodero como persona y esto va indudablemente con la otra; que tiene que de autoconocimiento y empatía eso es lo que me empodera como persona, si yo no me empodero como persona no me empodero como profesionales, si no me empodero como profesional no puedo estar al frente de una institución, no puedo gestionar un grupo de personas de hombres y mujeres que quiero yo conducir hacia el logro de una de una visión que tiene que ser compartida, de lo contrario eh y ¿Cómo podemos ver el empoderamiento? El empoderamiento lo podemos ver en la actitud de la persona como se asume a y esto es como recursivo sí, cómo se asume a sí mismo, cómo asumen las situaciones adversas en su entorno que se dan e inclusive las oportunidades, porque un líder que no está empoderado deja pasar las oportunidades y ahí se pierde indudablemente el horizonte de vida útil de una institución.	529		
		530		
		531		
		532		
		533		
		534		
		535		
		536		
		537		
		538		
		539		
		540		
		541		
		542		
		543		
		544		
		545		

Tabla 34.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Motivación Inspiradora.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Motivación Inspiradora	INV. (YS). 3. ¿De qué manera considera Ud. que ha de asumirse la coherencia como expresión de un líder transformacional?	546	Inteligencia	Con Inteligencia , y está se encuentra dentro de las inteligencias múltiples, que es la ausencia de disonancia con los que yo tengo, porque no tengo contradicción y lo que digo y hago , entre lo que pienso y acciono , entre mi discurso y la acción . Pierdo la credibilidad y esto es lo más grave que pueda tener en mi en mi criterio lamentablemente alguien que quiera llevar al frente una institución o con por supuesto un liderazgo. (Protocolo 15. G-3. I3. Línea 551 a 556).
	GdF. Yo sé que han de asumirse la coherencia como expresión de un líder transformacional (<i>Repita la pregunta, manos en la mesa y posición erguida, demuestra seguridad</i>) La coherencia es otra, (<i>La entrevistada va relacionando las interrogantes anteriores con sus próximas respuestas</i>). Yo diría que inteligencia , está dentro de las inteligencias múltiples, que es la ausencia de disonancia con los que yo tengo, porque no tengo contradicción entre lo que digo y hago , entre lo que pienso y acciono , entre mi discurso y la acción . Pierdo la credibilidad y esto es lo más grave que pueda tener en mi en mi criterio lamentablemente alguien que quiera llevar al frente una institución o con por supuesto un liderazgo, ese liderazgo transformacional eh es de una amplitud y de una complejidad, porque en el más simple detalle y actuación del gerente frente a una situación en la cual debe tomar una decisión frente a una situación en la cual eh debe considerar muchos factores en su momento, en su discurso expresa una afirmación, un enunciado de solución o de viabilizar esa solución para lo que se está planteando en la organización universitaria, que es en este caso, y con todo esa eh pudiéramos decir, con todo ese discurso llega a motivar, apasionar a sus seguidores pero luego en la acción no demuestra la congruencia sino que con sus acciones eh se contradice, bueno ahí ya no ha hecho nada ese líder, ahí no es un líder, no puede ser un líder , porque cuando tus seguidores pues si yo oí a la profesora hablar y referirse con respecto a esta situación, de esta manera como es que ahora lo que se puede llamar por allí la doble moral como está ahora y por eso dicen por sus acciones los conocerán eso es bíblico entonces si tus acciones se contradicen con discurso o el discurso con tu afecto ya todo está perdido allí.	547	Inteligencia , está dentro de las inteligencias múltiples que es la ausencia de disonancia con lo que yo tengo, porque no tengo contradicción y lo que digo y hago , entre lo que pienso y acciono , entre mi discurso y la acción . Pierdo la credibilidad y esto es lo más grave que pueda tener en mi en mi criterio lamentablemente alguien que quiera llevar al frente una institución o con por supuesto un liderazgo.	
		548	(Protocolo 15. G-3. I3. Línea 551 a 556).	
		549	Toma de decisiones	
		550	tomar una decisión frente a una situación en la cual eh debe considerar muchos factores en su momento.	
		551	(Protocolo 15. G-3. I3. Línea 558 a 559).	
		552	Congruencia	
		553	No demuestra la congruencia , sino que con sus acciones eh se contradice, bueno ahí ya no ha hecho nada ese líder, ahí no es un líder, no puede ser un líder .	
		554	(Protocolo 15. G-3. I3. Línea 563 a 565).	
		555		
		556		
		557		
		558		
		559		
		560		
		561		
		562		
		563		
		564		
		565		
		566		
		567		
		568		
		569		
		570		

Tabla 35.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Consideración Individual.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorial	Síntesis del extracto categorial
Consideración Individual	INV. (YS). 4. ¿Cuáles son a su criterio, las actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional?	571	Consulta y consensos	Primeramente, crear consensos, hay que construir consensos para gestionar el equipo, ir a la consulta y luego de la consulta de cada uno de los miembros del equipo, debo construir técnicas de consenso para ponerlas en práctica en la gestión de equipo. (Protocolo 16. G-3. I4. Línea 571 a 585). Sardinha, Y. (2025).
	GdF. ¿Cuáles son a su criterio las actividades de gestión de equipo que debe promover un líder transformacional? De gestión de equipo. (Se acomoda en la silla, exponiendo una leve expresión de preocupación). Primeramente, crear consensos , hay que construir consensos para gestionar el equipo, no puedo imponerme con una perspectiva eh por muy válida que la considere como como líder, como gerente, sino que tengo que ir a la consulta y luego de la consulta de cada uno de los miembros del equipo, debo construir los consensos que son los que se deben dar, porque no vamos a tener a todos viendo lo mismo, son diferentes perspectivas, inclusive opuestas y porque tenemos que buscar crear los consensos, porque los procesos son los que van a dar a ti la complementariedad del uno con el otro y construir juntos construir juntos con diferentes vi6764337siones, diferentes perspectivas pero eso es lo que implica un consenso, inclusive hay técnicas de consenso para ponerlas en práctica en la gestión de equipo, eso es fundamental para mí.	572	crear consensos , hay que construir consensos para gestionar el equipo.	
		573	(Protocolo 16. G-3. I4. Línea 575 a 576).	
		574	ir a la consulta y luego de la consulta de cada uno de los miembros del equipo.	
		575	(Protocolo 16. G-3. I4. Línea 578 a 579).	
		576	técnicas de consenso para ponerlas en práctica en la gestión de equipo.	
		577	(Protocolo 16. G-3. I4. Línea 584 a 585).	
		578		
		579		
		580		
		581		
		582		
		583		
		584		
		585		

Tabla 36.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Consideración Individual.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Consideración Individual	INV. (YS). 5. ¿Cuál es el impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización?	586		
	GdF. ¿Cuál es el impacto que tiene el potencial creativo y la capacidad ejecutiva de un liderazgo transformacional en la organización? (Lee la interrogante, piensa y responde con seguridad). Es indudable que el potencial creativo te da la habilidad	587		
	para tú en un momento como se dice en el ensayo, se te encendió el bombillo, crear ,	588		
	insisto, en situaciones difíciles porque las crisis y las adversidades serán estas	589	Habilidad para crear	
	situaciones tan difíciles donde tú debes tener inventiva y creatividad, inventiva y	590	Es indudable que el potencial creativo te da la	
	creatividad para ver cómo llegamos a viabilizar algún tipo de situación	591	habilidad para tú en un momento como se	
	problemática que se presente y que nosotros tengamos pues que ir quizás, hay	592	dice en el ensayo, se te encendió el bombillo,	
	camínos por los cuales tú ves que no hay eh eh que no lo conducen ¿Cómo vas a	593	crear , insisto, en situaciones difíciles porque	
	llegar? Porque ese camino está lleno de obstáculos, de diferentes miradas e inclusive	594	las crisis y las adversidades serán estas	
	obstáculos ehh epistemológicos. Entonces allí es donde tú debes tener esa creatividad	595	situaciones tan difíciles donde tú debes tener	
	para desde los de los cimientos del conocimiento que hay diferentes maneras de	596	inventiva y creatividad.	
	abordaje que vas a hacer en esa situación que se te presente tú puedas tener esa	597	(Protocolo 17. G-3. I5. Línea 590 a 593).	
	creatividad para que puedas tener muy bien, esto aquí la capacidad ejecutiva que es la	598	Viabilidad	
	toma de decisión en ese momento ¿Por qué? Porque aquí me voy a la gestión de	599	Ver cómo llegamos a viabilizar algún tipo de	
	equipo, la verdadera gestión de equipo es crear los consensos en torno a... los	600	situación problemática que se presente.	
	escucho a todos, construyo consensos, pero en algunos momentos ese consenso no es	601	(Protocolo 17. G-3. I5. Línea 594 a 595).	
	eh eh eh eh como te puedo decir, o sea hay que ir más allá de esos consensos, porque	602	Abordaje amplio	
	hay decisiones que hay que tomar en las organizaciones que entonces el líder tiene	603	Para desde los de los cimientos del	
	que tener esa es la capacidad ejecutiva de tomar la decisión después que ha oído a su	604	conocimiento que hay diferentes maneras de	
	gente, después que ha oído a su equipo entonces, en ese yo interno de mi creatividad,	605	abordaje que vas a hacer en esa situación que	
	de mi ser, de mi ser profesional, de mi ser persona, de ese vaivén recursivo diría yo y	606	se te presenta.	
	de mi ser ejecutivo al frente y con el liderazgo en una institución, entonces yo tengo	607	(Protocolo 17. G-3. I5. Línea 599 a 600).	
	que tomar una decisión pero es que es una decisión que ha venido del consenso y de	608	Toma de decisiones	
	la base pero que la final la tengo que tomar yo, y ahí es donde cuando se dice ese	609	La capacidad ejecutiva que es la toma de	
	potencial creativo y la capacidad ejecutiva del liderazgo yo diría que es como un	610	decisión en ese momento .	
	punto en lo creativo y capacidad ejecutiva y el punto es eh tiene una antesala o un	611	(Protocolo 17. G-3. I5. Línea 601 a 602).	
	precedente que es la gestión de equipo de quedarnos con los consensos y el punto	612	Gestión de equipos	
	que diría yo que está entre lo creativo y la capacidad ejecutiva, aquí vamos a ir	613	la verdadera gestión de equipo es crear los	
	entonces a lo que podemos llamar nosotros la plasticidad cerebral aquí entre el juego	614	consensos en torno a... los escucho a todos,	
	el cerebro triuno, la tira del cerebro triuno, natural del cerebro tuvo la creatividad	615	construyo consensos,	
	bueno tendría que hablarte de las cinco mentes del futuro también y de las múltiples	616	(Protocolo 17. G-3. I5. Línea 603 a 604).	
	inteligencias, entonces allí es indudable que va enlazado de cómo como nosotros	617		
	podemos eh conociéndonos a nosotros mismos nuestro cerebro ¿Cómo aprendo?	618		
	¿Qué capacidad tengo? Y que y que nivel eh eh puedo alcanzar de creatividad en un	619		
	momento difícil de tomar una decisión ejecutiva. Te lo dejo hasta a allí.	620		
		621		
		622		
		623		

Sardinha, Y. (2025).

Tabla 37.

Protocolo de la entrevista aplicada al informante clave Nro.3 con relación a la sinergia: Estimulación intelectual.

Indicios (Interrogantes) / Frase Textual (Entrevista)		Nro.	Extracto Categorical	Síntesis del extracto categorial
Estimulación Intelectual	INV. (YS). 6. ¿Cuáles considera Ud. que deben ser las estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización? GdF. ¿Cuáles considera usted que deben ser las estrategias de un líder transformacional para el desarrollo intelectual y social de la organización? (<i>Repita la pregunta, manos en la mesa, se acomoda en la silla, piensa y responde</i>). Bueno yo yo aquí me voy y y soy admiradora y lo contextualizo mucho aquí presente, tengo que mencionarlo, con su eso, esa obra se llama la quinta disciplina hay quinta disciplina en la teoría y quinta disciplina en la práctica mhm eh ¿Por qué razón? Porque ese desarrollo intelectual y social viene dado por las organizaciones inteligentes. Acá cuando se dice estrategia de un líder transformacional. <u>Esas estrategias tienen que ser para conducir a la organización para que sea una organización inteligente.</u> Para que sea una organización inteligente los miembros tienen que <u>aprender</u> los miembros de una organización aprende hay <u>aprendizaje organizacional</u> y se da este desarrollo intelectual y social de la organización y allí es donde te refiero contextualizando las <u>cinco disciplinas</u> que te invito a leer de Peter Senge, porque yo las he puesto en práctica en estos veinticinco años que tengo al frente de la gerencia pública. Pública, educativa, porque yo he estado como directora de planteles, he estado eh al frente de la zona educativa en en algunos cargos eh importantes donde hay que tener un liderazgo, desarrollarlo eh y por supuesto ahora en la universidad, que siempre he estado en la universidad pues estaba como profesora que también este es un liderazgo transformacional, estar en el aula, tendremos que hablar del liderazgo en el aula que es otra cosa entonces, eso a mí me apasiona mucho yo estoy un poco algunas teorías de liderazgo situacional en la especialización que hice de gerencia pública en descentralización de los servicios educativos, me dejó mucho <u>porque este aprendizaje cuando estamos en en formación o sea no solamente y eso lo digo siempre, no es la mediación del facilitador con el estudiante o del facilitador con el participante, sino que es la mediación entre pares</u> y aquí yo tuve mediación con los diferentes jefes de zona educativa, directores de educación de las diferentes gobernaciones porque esos fueron unos estudio que fueron becados y todos los que estábamos en pública nos prepararon para los servicios descentralizados, lamentablemente en este momento hubo un cambio de de gestión de gobierno y eso quedó hasta allí y entonces lo todos los proyectos de descentralización educativa quedó paralizado pero allí te puedo decir estudié profundidad, la teoría del liderazgo transformacional, situacional y lo he venido contextualizando en todos estos años y el ser persona, todas estas habilidades blandas que yo digo que es un don y que se puede desarrollar.	586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620	<u>Conducir a la organización</u> Esas estrategias tienen que ser para <u>conducir a la organización para que sea una organización inteligente.</u> (Protocolo 18. G-3. I6. Línea 595 a 596). <u>Aprendizaje organizacional</u> Los miembros tienen que <u>aprender</u> los miembros de una organización aprende hay <u>aprendizaje organizacional</u> y se da este desarrollo intelectual y social de la organización y allí es donde te refiero contextualizando las <u>cinco disciplinas.</u> (Protocolo 18. G-3. I6. Línea 597 a 600). Porque este aprendizaje cuando estamos en en formación o sea no solamente y eso lo digo siempre, no es la mediación del facilitador con el estudiante o del facilitador con el participante, sino que es la <u>mediación entre pares.</u> (Protocolo 18. G-3. I6. Línea 609 a 612).	Esas estrategias tienen que ser para <u>conducir a la organización para que sea una organización inteligente,</u> para ello, los miembros tienen que <u>aprender</u>, es decir, debe presentarse un <u>aprendizaje organizacional</u> a través de la <u>mediación entre pares.</u> (Protocolo 18. G-3. I6. Línea 586 a 620).

Sardinha, Y. (2025).