



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
NÚCLEO UNIVERSITARIO
“DR. RAFAEL ÁNGEL GALLEGOS ORTÍZ”
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
TOVAR ESTADO MÉRIDA

Bdigital.ula.ve
LIDERAZGO RESONANTE PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

Autora:

Licda. Quintero Rujano Emily Dayana

Tutora:

Dra. Eneida del Carmen León Ascanio

Tovar, septiembre de 2025

C.C.Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
NÚCLEO UNIVERSITARIO
“DR. RAFAEL ÁNGEL GALLEGOS ORTÍZ”
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
TOVAR ESTADO MÉRIDA

LIDERAZGO RESONANTE PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

Trabajo de grado como requisito presentado para optar al título de Magister en
Administración Educacional

Autora:

Licda. Quintero Rujano Emily Dayana

Tutora:

Dra. Eneida del Carmen León Ascanio

Tovar, septiembre de 2025

ÍNDICE

	Pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE GRÁFICOS	7
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	13
Objetivos de la Investigación	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Justificación de la Investigación	19
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	21
Bases Teóricas	26
Gestión Directiva	26
El Director	34
Liderazgo	36
Inteligencia emocional y Liderazgo resonante	41
Bases Legales	45
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza del Estudio	54
Tipo de investigación	55
Nivel de investigación	55
Modalidad de la Investigación	55
Fases de la Metodología	56
Población y Muestra	57
Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	57
Técnicas para analizar los datos	58
Validez y Confiabilidad	58
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Resultados de la encuesta dirigida a los docentes	61
Discusión de los Resultados	68

	Pág.
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	
Presentación	72
Justificación	72
Fundamentación	73
Objetivos de la Propuesta	73
Factibilidad Legal	74
Factibilidad Técnica	74
Factibilidad financiera	74
Estructura general de la propuesta	75
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Referencias Bibliográficas	81
Anexos	87
Encuesta dirigida al personal docente	88
Instrumento de validación	89

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Dimensiones de la inteligencia emocional	49
Tabla 2. Operacionalización de las variables	53
Tabla 3. Resultados de la encuesta aplicada al personal docente	61

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Resultados Dominio Conciencia Social ítems 1, 2, 3	62
Figura 2. Resultados Dominio Gestión de las Relaciones ítems 4, 5, 6, 7, 8 y 9	64
Figura 3. Resultados tipos de estructuras organizacionales y estilos de conducción ítems 10, 11, 12, 13	67

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
NÚCLEO VALLE DEL MOCOTÍES**

LIDERAZGO RESONANTE PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

Caso: Unidad Educativa Bolivariana San Francisco, del Municipio Tovar, Estado Mérida.

Autora: Licda. Quintero R. Emily D.

Tutora: Dra. Eneida León

Fecha: septiembre 2025

RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad proponer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida. El estudio se enmarcó en una investigación de campo con diseño no experimental apoyada en un nivel descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por 3 directivos y 32 docentes, la muestra fue intencional constituida por 8 docentes con postgrado en administración y/o gerencia educativa, a quienes se aplicó un cuestionario con 13 ítems en forma de afirmaciones positivas con cinco opciones de respuesta tipo Likert. Para el procesamiento y análisis de los datos, se empleó la estadística descriptiva mediante técnicas como la distribución de frecuencias de las opciones de respuesta en los indicadores evaluados. A partir del diagnóstico se pudo concluir que el personal directivo presenta debilidades en cuanto a las competencias sociales del dominio gestión de las relaciones: inspiración, influencia y catalizador del cambio. La gestión directiva se perfila dentro de una estructura organizacional burocrática anárquica, el personal directivo se caracteriza por el exiguo ejercicio del poder y la incapacidad para dirigir.

Palabras clave: Liderazgo resonante, gestión directiva, programa de formación.

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
NÚCLEO VALLE DEL MOCOTÍES**

RESONANT LEADERSHIP FOR THE OPTIMIZATION OF EXECUTIVE MANAGEMENT

Case: San Francisco Bolivarian Educational Unit, Tovar Municipality, Mérida State.

Author: B.Ed Quintero R. Emily D.

Tutor: PhD. Eneida León

Date: september 2025

Abstract

The purpose of this study was to propose a training program based on resonant leadership for the optimization of management at the San Francisco High School in the municipality of Tovar, Mérida state. The study was framed within a field research project with a non-experimental design supported by a descriptive level under the modality of a feasible project. The population consisted of three principals and 32 teachers. The sample was intentional, consisting of eight teachers with postgraduate degrees in educational administration and/or management. They were administered a questionnaire with 13 items in the form of positive statements with five Likert-type response options. For data processing and analysis, descriptive statistics were used, using techniques such as the frequency distribution of the response options for the indicators evaluated. Based on the diagnosis, it was concluded that the management staff exhibits weaknesses in the soft competencies of the relationship management domain: inspiration, influence, and catalyst for change. Management takes place within an anarchic bureaucratic organizational structure, and the management staff is characterized by limited exercise of power and an inability to lead.

Keywords: Resonant leadership, management, training program.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa requiere directivos con habilidades y actitudes positivas para dirigir y movilizar personas hacia el logro de metas comunes en beneficio de la organización escolar. Entender la institución educativa como una organización permite reconocer que entre sus componentes destacan las personas, las cuales se relacionan entre sí en función del sentido de pertenencia, el rol que desempeñan y los vínculos que se establecen entre ellas.

Las debilidades en el liderazgo, presentes en el personal directivo pueden afectar a todos los miembros de la comunidad escolar en la desorganización, desmotivación, incremento de conflictos, dificultad para la toma de decisiones, falta de compromiso con la misión y visión, incumplimiento de las funciones, entre otros.

Una de las características que define a un gran líder, es la capacidad de influir positivamente en el personal. Esta capacidad de predominio alude al liderazgo resonante, asentado en la habilidad de la inteligencia emocional. Es importante destacar que esta destreza permite a los directores escolares comprender y sintonizar con las emociones de los demás, favoreciendo un ambiente laboral armónico

A fin de dar la respuesta a la problemática detectada en relación con la falta de liderazgo por parte del personal directivo, de la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida, en cuanto a la capacidad para encauzar emocionalmente al personal docente hacia el logro de metas u objetivos propuestos, se determinó la necesidad de proponer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva. La formación en liderazgo resonante no solo favorecerá la optimización de la gestión directiva, sino que permitirá propiciar las herramientas para crear organizaciones más humanas.

Para ello, en el capítulo I se aborda la contextualización de la problemática de estudio en relación con el liderazgo en la gestión directiva, presentando las causas y

consecuencias del problema, así como las preguntas de investigación que conduzcan a definir los objetivos, además de la justificación del valor de la investigación.

Posteriormente, en el capítulo II se desarrolla el abordaje teórico necesario para efectuar la investigación. Inicia con estudios previos relacionados con el liderazgo y las competencias de la inteligencia emocional en el personal directivo. Continúa con las bases teóricas abordando conceptos como gestión directiva y liderazgo, las teorías sobre inteligencia emocional y liderazgo resonante sobre las que se sustenta la propuesta, además del basamento legal que soporta el estudio.

En el capítulo III se describe la naturaleza de la investigación, tipo, nivel y modalidad del estudio, así como la población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos y las técnicas de análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico que dan respuesta a las interrogantes planteadas en el estudio. A su vez, se muestra la validez y confiabilidad del instrumento implementado.

El capítulo IV presenta los resultados obtenidos a partir del instrumento implementado para diagnosticar la competencia social del liderazgo resonante en el personal directivo e identificar el tipo de estructura organizacional y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida. Asimismo, se hace la triangulación con el basamento teórico que permita tener una comprensión más precisa de la realidad estudiada.

Finalmente, en el capítulo V se detalla la propuesta como una alternativa de solución al problema planteado. La propuesta de un programa de formación basado en el liderazgo resonante presenta un aprendizaje autodirigido que permita formar al personal en competencias emocionales para ejercer un liderazgo resonante. El programa se estructura en dos etapas, una de sensibilización y la otra formativa. Esta última consta de cinco fases llamadas descubrimientos. El primer descubrimiento, tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo, qué persona se quiere llegar a ser, el yo ideal. Segundo

descubrimiento, descubrir el yo real, implica el autoconocimiento para reconocer la situación actual, además de definir las fortalezas y debilidades en el contexto del yo ideal. Tercer descubrimiento, elaboración de una agenda detallada de aprendizaje que sirva para desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades. Cuarto descubrimiento, ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo resonante en la gestión directiva y, por último, el quinto descubrimiento, que consiste en desarrollar relaciones personales de apoyo social que faciliten el cambio.

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones educativas están dirigidas por un grupo de personas conocido como personal directivo, quienes liderados por el director tienen la función de planificar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar todas las actividades académicas y administrativas. La tarea del director va más allá de dirigir, conducir y gestionar, acciones en las que amerita ejercer autoridad. Aunque erróneamente al referirse a este último se piensa en hacer uso del poder para imponerse.

Por el contrario, el verdadero significado de la palabra autoridad no se refiere a imponerse, sino que alude a hacer crecer, ayudar, por lo que quien ejerce la autoridad asegura el crecimiento y desarrollo de todos los miembros de la organización. En tal sentido, el personal directivo hace uso de su poder cuando a partir de sus capacidades y recursos crea alternativas y emprende acciones que influyen positivamente en todos los miembros de la organización hacia el logro de metas compartidas. Esta capacidad para influir en otros responde al tipo de liderazgo.

En virtud de ello, puede afirmarse que la gestión directiva comprende una serie de habilidades para garantizar una gestión eficiente del personal, implica por tanto un tipo de liderazgo capacitado para alentar la acción cooperativa desde el trabajo en equipo, estimulando el desempeño laboral en un clima emocional colectivo comprometido con la misión institucional y un servicio educativo de calidad. De acuerdo con esto una gestión directiva eficiente, que responda positivamente al cambio, supone un líder emocionalmente inteligente, es decir, capaz de ejercer un liderazgo resonante.

Hoy más que nunca el papel del líder exige una serie de habilidades emocionales, que le permitan no sólo manejar sus propias emociones, sino que además le posibilite gestionar las emociones de su equipo de trabajo. De acuerdo con Boyatzis, Goleman y

Mckee (2016:s/p) “el modo que un líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional”; señalan los autores que el liderazgo resonante se caracteriza por un líder capaz de sintonizar con los sentimientos de los otros y encauzarlos de manera positiva. En otras palabras, el líder resonante sintoniza con las emociones de su equipo y los encauza en una dirección positiva, por lo tanto, es capaz de movilizar en los demás el estado de ánimo desde la empatía; lo contrario a lo anteriormente expuesto es el líder disonante o discordante. El equipo siempre buscará conexión emocional con el líder.

Al respecto, Rienzi y De la Morena (2020:s/p) indican que “las personas necesitan a sus líderes para que puedan darle el soporte como amortiguadores emocionales (...) que les provoquen emociones fuertes, que puedan confiar y relacionarse actuando con integridad y que estén emocionalmente disponibles”. En una organización educativa los miembros del equipo directivo de la institución son quienes como líderes resonantes deben identificar su realidad emocional, articular su visión ideal y contribuir a que sus miembros descubran el papel que les corresponde. En los actuales momentos, la educación en Venezuela requiere de líderes resonantes para encauzar positivamente a todo el personal hacia el logro de la calidad educativa a pesar de las adversidades y condiciones del quehacer docente, líderes capaces de ejercer una gestión directiva eficiente.

A través de la inmersión inicial en el campo, por medio de la observación directa en la experiencia laboral de la investigadora dentro de la Unidad Educativa Bolivariana San Francisco, se pudo evidenciar debilidades en el liderazgo directivo que se manifiestan en un ambiente laboral desmotivado, desidia en el equipo de trabajo, emociones negativas en el personal, falta de seguimiento en las actividades, inexistencia de estrategias de desarrollo personal en aras del mejoramiento del desempeño, ausencia

de un propósito institucional claro, incumplimiento generalizado de tareas y horarios de trabajo.

Además, se muestra la incapacidad para generar motivación y emociones positivas que fomenten un ambiente de trabajo colaborativo y positivo al momento de crear alternativas, tomar decisiones y emprender acciones en la ejecución de planes, hacer que todos los miembros de la comunidad escolar converjan en la consecución de los objetivos comunes. Por el contrario, el clima laboral es negativo poco propicio para el desarrollo de la comunidad educativa, pues docentes y padres se muestran desmotivados al no sentirse apoyados y representados por su liderazgo, sobre todo en la respuesta efectiva a situaciones que así lo requieran, lo que se traduce en una gestión directiva ineficiente.

Específicamente, en la gestión directiva se detecta que el personal directivo no cuenta con el liderazgo necesario para encauzar emocionalmente a todos los actores educativos que hacen vida dentro de la institución, especialmente al personal docente. En cuanto a las competencias personales y sociales, el personal directivo es capaz de regular emociones en relación con el equipo de trabajo pues posee autocontrol emocional y empatía. Sin embargo, carece de la habilidad para ejercer un liderazgo inspirado que le permita influir positivamente en el desarrollo de los demás y ser catalizador del cambio.

En efecto, se evidencia una marcada debilidad por parte del personal directivo para encauzar emocionalmente al personal docente hacia el cumplimiento de acuerdos establecidos en consenso en relación con acciones dirigidas al logro de metas u objetivos propuestos mediante un clima de motivación y compromiso. A esto se le suma la autonomía del aula, cada docente se centra en el trabajo de su aula, por lo que pareciera que cada grado es una isla apartada del resto y no existen esfuerzos mancomunados entre los profesionales de la educación para dar respuesta y continuidad a las necesidades en cuanto a aprendizajes que requieren especial atención. Efectivamente,

se observa en el equipo docente una falta de compromiso que incluso se está advirtiendo desde su desempeño dentro del aula, en el cumplimiento del horario y en ausentismo.

Entre las causas que prescriben la situación problemática descrita en la institución objeto de estudio está, en primer lugar, la carencia de acciones de control en la gestión directiva que permitan crear la retroalimentación necesaria con los debidos canales de comunicación para alinear el desempeño de cada miembro con los objetivos institucionales hacia la mejora educativa. En segundo lugar, la apatía y falta de compromiso por parte del personal docente para ejecutar sus funciones, sobre todo cuando se trata de cumplir acuerdos o tareas establecidas por consenso en reuniones con el equipo directivo, además los docentes muestran una exigua participación en los planes y proyectos institucionales.

Por otra parte, esta falta de compromiso para trabajar en equipo y cumplir acuerdos establecidos en consenso tiene una relación directa con las actuales condiciones laborales del profesorado y las debilidades en el liderazgo del personal directivo. Una gestión directiva eficiente debe satisfacer las necesidades de la comunidad educativa; esencialmente debe ser capaz de liderar e inspirar a su equipo de trabajo, transformando la apatía en resolución y compromiso.

En consecuencia, un liderazgo directivo incapaz de influir y movilizar a un equipo de trabajo poco comprometido con la misión de la escuela hacia una gestión escolar eficiente, es posible que no sólo afecte el cumplimiento satisfactorio de las funciones docentes y la cohesión en el equipo de trabajo hacia el cumplimiento de acuerdos establecidos en consenso, sino que además podría repercutir negativamente en el logro de los objetivos institucionales desde un compromiso compartido y enmarcado en su misión, lo que desde luego, incidiría en la calidad educativa de la institución.

En base a lo expuesto anteriormente, se hace necesario el desarrollo de un liderazgo resonante en el personal directivo a fin de movilizar y encauzar emocionalmente

al personal docente hacia una actitud de compromiso, responsabilidad, colaboración y solidaridad. El liderazgo resonante según Boyatzis et al. (2016) supone el desarrollo de la inteligencia emocional, que como toda inteligencia es posible desarrollarla, por tanto, ni las experiencias ni el entorno es definitivo ni irreversible, la reeducación emocional es viable.

Con el propósito de dar respuesta a la problemática planteada, el estudio estuvo enmarcado en una investigación de campo en un nivel descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible, se llevó a cabo en la Unidad Educativa Bolivariana San Francisco perteneciente a la Jefatura N.º 4 y el Circuito N.º 3, ubicada en la parroquia San Francisco, municipio Tovar del estado Mérida. Asimismo, estuvo dirigido al personal directivo y docente de la institución durante el año escolar 2023-2024, con quienes por medio de un cuestionario se determinó la necesidad de proponer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva.

La investigación se centró en proponer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida. El estudio se enfocó en las competencias sociales propias de un líder resonante, por lo que las estrategias ideadas en el programa de formación pueden implementarse en otras instituciones. A fin de emprender el presente estudio, se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las habilidades de la competencia social que caracterizan al personal directivo en su interacción con el personal de la institución?

¿Cuál es el tipo de estructura organizacional y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva en la institución?

¿Cuál es la factibilidad de un plan de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida?

¿Cómo sería el diseño de un plan de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida?

Las interrogantes planteadas guiaron la formulación de los objetivos es decir las acciones concretas que se pretendieron lograr para alcanzar las respuestas deseadas y que contribuyeron a abordar la problemática presentada.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la competencia social del liderazgo resonante en el personal directivo de la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.
- Identificar el tipo de estructura organizacional y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.
- Determinar la factibilidad del diseño de un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.
- Diseñar un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.

Una vez definidos los objetivos específicos de la investigación, las metas concretas que guiarán la investigación para alcanzar el objetivo general, se procede a justificar la necesidad y el valor del estudio propuesto.

Justificación de la Investigación

El rol de los directivos en la búsqueda de la optimización de los recursos materiales y el talento humano hacia el logro de los objetivos y planes institucionales enfocados en la calidad educativa debe ser abierto, flexible, innovador, con un liderazgo abierto a la escucha, la toma de decisiones consensuadas y el direccionamiento del personal de forma eficaz y participativa, bajo un clima escolar de trabajo en equipo y colaborativo.

La presente investigación surgió como un interés de índole personal por parte de la investigadora quien, como docente de la U. E. B. San Francisco, observó la necesidad de ofrecer un programa de formación basado en el liderazgo resonante en aras de optimizar la gestión directiva en la institución, lo que a largo plazo posibilitará superar las debilidades en el desempeño del personal y con ello incidir en la calidad educativa de la institución.

Asimismo, la investigación permitirá sentar supuestos teóricos y metodológicos para futuras investigaciones sobre un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva, lo que posibilitará el desarrollo profesional en la institución objeto de estudio, así como en otras escuelas bolivarianas que así lo requieran.

Desde el punto de vista teórico, se presentan fundamentos sobre las variables liderazgo resonante y gestión directiva cuyos fundamentos responden a las exigencias actuales en torno a las habilidades de la inteligencia emocional en el líder directivo.

En lo metodológico, la investigación enmarcada en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, proyecto factible ofrece un instrumento que permite medir las variables en estudio.

De igual modo, el estudio presenta relevancia social puesto que la misma buscó diseñar un programa de formación que permitiera desarrollar las competencias personales y sociales relativas a la inteligencia emocional que necesita un líder resonante para conectarse emocionalmente con su equipo y moverse entre los diferentes estilos de liderazgo, de acuerdo con las necesidades del momento. De esta forma, provee a los participantes de herramientas para la reeducación emocional y con ello el establecimiento y mejoramiento de las competencias emocionales, lo que a futuro les permitirá afrontar los retos del hecho educativo, al brindar oportunidades de capacitación y entrenamiento permanente.

Finalmente, se puede evidenciar relevancia del estudio a nivel institucional en el sentido de que permitirá dilucidar las actuaciones del personal directivo en cuanto al liderazgo resonante, y así brindar oportunidades de mejora en la gestión directiva. Un centro escolar puede no contar con recursos innovadores, pero, si cuenta con una gestión directiva eficaz, con personal directivo capaz de propiciar y ejercer en todos los miembros de la comunidad educativa un liderazgo resonante en la gestión escolar, los resultados en términos de aprendizaje en los estudiantes y la calidad educativa serán satisfactorios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Al iniciar una investigación es necesario indagar acerca de los estudios previos. Hernández, Fernández y Baptista (2010:28) afirman que “conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a (...) estructurar más formalmente la idea de investigación, (...) seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación” En tal sentido, los antecedentes permiten hacer una revisión de las investigaciones existentes, sentando supuestos teóricos y metodológicos que permitan orientar el curso del estudio.

En este contexto, la investigación de Lezama (2021) realizada en la Universidad San Ignacio de Loyola, tuvo como objetivo diseñar un programa de formación emocional para los gestores educativos que son pieza clave para una educación de calidad. La investigación realizada desde el paradigma socio crítico – interpretativo permitió constatar que existe una necesidad de desarrollar la competencia emocional en los directivos, es decir, se necesita un líder que impulse nuevas ideas, que designe funciones, un negociador de conflictos, un gestor educativo y social, además, de un directivo consciente que la autoevaluación conduce a la construcción de conocimientos para la mejora de acciones y que se fortalecen con la retroalimentación reflexiva con su par en el rol que cumple en una institución educativa.

En conclusión, la investigación tuvo un enfoque formativo en cuanto al desarrollo de competencias emocionales del directivo: competencia social, regulación emocional y competencia para la vida y el bienestar; relacionados con la función del directivo: liderazgo pedagógico, gestión directiva y relaciones interpersonales.

El citado estudio guarda relación con la presente investigación en cuanto a la necesidad de desarrollar la competencia emocional en los directivos, ya que dentro de

sus labores tienen la tarea de dirigir al personal hacia el logro de metas comunes. El liderazgo resonante supone el dominio de las competencias personales y sociales propias de la inteligencia emocional, cuya adquisición y formación constante es posible.

Del mismo modo, González, López y Pereda (2020) presentaron una investigación para optar al título de Doctorado en Administración, a partir del trabajo de campo en diferentes entidades en el ámbito municipal, sobre un cuestionario aplicado a 362 empleados públicos, se centró en el objetivo de conocer la valoración de un inventario de 22 habilidades directivas y su importancia en las variables organizacionales. Los resultados mostraron la discreta valoración otorgada a la inteligencia emocional, ofreciendo posibilidades en la definición de estrategias de formación directiva en esta habilidad, poniendo especial atención en la identificación y desarrollo del liderazgo de los directivos públicos.

El estudio citado concuerda con la presente investigación en la necesidad de la formación directiva en el desarrollo de las competencias emocionales con énfasis en el liderazgo de los directivos públicos. Es imperante que el personal directivo de las instituciones públicas trabaje su propio desarrollo emocional y así pueda promoverlo en todos los actores educativos.

Por otra parte, Cegarra, Díaz, Ríos y Romero (2020) realizaron un estudio con el propósito de describir los dominios del liderazgo resonante en los directores de las instituciones educativas de nivel media-general, de la ciudad de Cabimas, Zulia - Venezuela. El estudio fue de tipo descriptivo y de campo con diseño no experimental-transeccional. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario a 11 directores de instituciones educativas para medir los dominios del liderazgo resonante, es decir, conocimiento de sí mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones en los directores. El referido instrumento fue validado por cinco expertos. Estuvo estructurado por 12 ítems.

Según los resultados, el liderazgo resonante se ubicó en un nivel bajo dentro de la población estudiada. Luego, se procedió a realizar la contrastación con las teorías, obteniendo que los directores debían reforzar las habilidades asociadas al liderazgo resonante para coordinar esfuerzos en las instituciones y promover un entorno laboral armónico. Los resultados denotan una débil capacidad por parte de los directores para promover la cooperación, empatía y buen trato entre los empleados, para lograr los objetivos de la organización.

El precitado estudio en los resultados obtenidos refleja la necesidad formativa en el área gerencial, destacando que los directores poseen la licenciatura en educación, pero carecen de formación en áreas de gerencia, lo que dificulta el desempeño en la administración escolar. Este aspecto relacionado con el nombramiento en cargos directivos se relaciona con la situación de la U.E.B. San Francisco donde los cargos directivos han sido desempeñados por personal sin formación en gerencia, lo que efectivamente incide negativamente en la gestión directiva.

De igual forma, Briceño (2019) realizó una investigación con el objetivo de determinar la incidencia de la inteligencia emocional en la optimización de la gestión gerencial del personal directivo del NER 147 del estado Barinas. La naturaleza de la investigación se centró en el paradigma cuantitativo, apoyada en un estudio descriptivo y de campo. La población estuvo conformada por veintiún sujetos pertenecientes a la institución antes referida. Para la recolección de la información diseñó un cuestionario con escalamiento Likert. El análisis de los datos se efectuó por medio de la estadística descriptiva y se determinaron las frecuencias y porcentajes, los cuales fueron presentados en cuadros y gráficos.

La autora concluye que el personal directivo posee escasos conocimientos en cuanto a las dimensiones de la inteligencia emocional, un gerente que sepa manejar sus emociones de forma adecuada estaría poniendo en práctica su inteligencia y daría uso

adecuado a las dimensiones de la inteligencia emocional. Se recomienda propiciar una Gestión Gerencial que busque la conducción de procesos organizacionales a la par de las demandas sociales y educativas, donde se garantice una educación de calidad.

El citado estudio se vincula con la presente investigación en cuanto a la importancia de consolidar en los directivos los conocimientos, habilidades y destrezas para impulsar, motivar y garantizar los espacios de participación de los actores educativos y con ello promover la mejora de la gestión escolar desde la inteligencia emocional.

Por su parte, Aguilar (2018) realizó un estudio con el propósito de comprobar si hay correlación entre el liderazgo resonante del director y convivencia escolar en las Instituciones Educativas de la Red13. El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional. Para la obtención de los datos se aplicó un cuestionario a fin de conocer el liderazgo resonante del director de las Instituciones educativas objeto de estudio. El autor concluyó que existe una relación significativa entre el liderazgo resonante del director y convivencia escolar en instituciones educativas de la Red 13, UGEL 15, Huarochirí, 2018.

Asimismo, señala que a nivel personal es esencial alentar a los directivos a practicar las características del liderazgo resonante en sus diferentes estilos. Esto implicaría potenciar la propia automotivación y el compromiso con la institución a través de un plan de desarrollo humano y profesional, puesto que las competencias emocionales se aprenden y desarrollan mediante la formación, el estudio y la práctica constante. De igual forma, sugiere la inclusión en el perfil profesional de un directivo las habilidades de autoconocimiento, autorregulación de sus propias emociones, empatía, trabajo en equipo y relaciones interpersonales positivas.

El estudio citado se compagina con la investigación en desarrollo debido a que se enfoca en la importancia de proporcionar a las instituciones educativas un plan de formación humano y profesional que permita desarrollar y poner en práctica las

competencias emocionales necesarias para consolidar en el personal un liderazgo resonante como garantía de la efectiva convivencia escolar, aspecto fundamental en la gestión directiva.

Finalmente, Ángulo, Salas y Pérez (2018) realizaron un estudio con la finalidad de determinar la incidencia de la gestión directiva en el desarrollo de valores organizacionales en las escuelas bolivarianas de Venezuela. El estudio se enmarcó en una metodología descriptiva, diseño de campo, no experimental y transversal. Las conclusiones procedentes del análisis estadístico demostraron que las debilidades en las características de la gestión directiva establecidas por Davis y Newstrom (2004) y el estilo predominantemente burocrático y autocrático, inciden sobre la práctica consiente de los valores organizacionales evidenciados en la resolución para afirmar valores como el respeto, responsabilidad, Solidaridad, Felicidad y Seguridad.

El estudio citado aporta a la presente investigación la afirmación de que la selección del personal directivo recae sobre el personal con más años de servicio, quienes muchas veces, no cuentan con la formación profesional necesaria para asumir un cargo directivo, tal y como se evidencia en la institución objeto de estudio. En consecuencia, el estilo de liderazgo que se asume termina siendo burocrático y autocrático lo que incide de forma negativa en la práctica de los valores organizacionales.

En definitiva, y de acuerdo con los citados estudios el éxito de la gestión directiva depende en gran medida del liderazgo que ejerce el personal directivo. Se destaca la necesidad de formar al personal directivo en el área gerencial y de manera especial en cuanto a competencias emocionales. Los autores hacen énfasis en la necesidad de que los directivos tengan la capacidad de impulsar el cambio, motivar al logro, promover un entorno laboral armónico mediante la cooperación y la empatía. Tales habilidades y destrezas son propias de las competencias emocionales del líder resonante, competencias que pueden desarrollarse mediante la formación y la práctica constante.

El desarrollo de un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva no sólo facilita el desarrollo emocional en el personal directivo, dotándole de las competencias personales y sociales para ser un individuo emocionalmente inteligente, sino que, además, le permite reconectarse con su misión y así movilizar e inspirar a todos los actores inmersos en el hecho educativo.

Por esta razón, se sustenta el diseño de un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva, el cual supone una serie de habilidades y/o competencias personales y sociales que le permiten al líder desenvolverse o moverse dentro de los distintos estilos de liderazgo de acuerdo con la situación que se presente y así, llevar a cabo una gestión directiva alineada con la misión y visión de la institución.

Bases Teóricas

Las bases teóricas presentan las teorías y conceptos sobre los cuales se sustenta el tema en estudio y que permiten contextualizar el problema. En primer lugar, se abordaron aspectos fundamentales de la gestión directiva y el liderazgo, para posteriormente adentrarse en la inteligencia emocional y el liderazgo resonante, los cuales sirvieron de base sólida para la discusión de los resultados y la elaboración de la propuesta.

Gestión Directiva

Las organizaciones educativas tienen como propósito fundamental brindar educación de calidad. Como toda organización requiere de la implementación de principios administrativos que permitan gestionar eficientemente los recursos materiales y el talento humano, necesarios para alcanzar los objetivos y metas institucionales. El objeto de estudio de la Administración educativa, según Salas (2003:s/p), es la organización educativa “en sus distintos niveles (...) Cada nivel educativo exige a la organización educativa procesos de administración distintos, en el tanto sus

responsabilidades, objetivos y metas son diversos y obedecen a las características propias de cada etapa de formación”.

De acuerdo con Martínez (2012:s/p) en una institución educativa la función de la Administración consiste en “planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente (...) que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad”. En tal sentido, la Administración educativa se refiere a la implementación de procesos administrativos para el manejo y uso de recursos acorde con las características y necesidades propias de los estudiantes en los distintos niveles de formación.

En cuanto a la relación y/o diferencia entre administración y gestión educativa, Mora (2009:s/p) expone que la administración educativa concibe “las instituciones educativas como empresas que presentan servicios educativos a un conjunto de personas, consideradas normalmente como clientes, mientras que la gestión educativa adquiere obviamente otra connotación, más humana, académica e institucional”.

El autor refiere que la gestión educativa abarca a la Administración educativa, ésta última constituye el medio propicio para el desarrollo de la gestión educativa, la cual estudia las acciones, actividades, procesos y funcionamiento de los proyectos educativos e involucra a todos los actores inmersos en el proceso educativo. La gestión educativa no sólo se limita al personal administrativo o ministerio de educación, lo que le confiere un carácter constructivo y transformador desde las prácticas educativas y sus actores.

Al referirse a la gestión educativa, es necesario pensar en la gerencia en el ámbito educativo, Contreras (2011:94) señala que la gerencia estratégica le confiere ciertas características particulares a las instituciones “son instituciones que aprenden permanentemente, tienen un liderazgo generado por la apropiación de principios y objetivos enfocados hacia el logro de la visión”; así el trabajo en equipo fortalece los procesos de democratización en la forma organizativa desde una gestión directiva eficiente.

De acuerdo con Casasús (1997 citado en Cuadras et. al, 2015:18) la gestión directiva se entiende como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada”. Con esto se quiere decir que la gestión directiva se entiende como una habilidad para coordinar y dirigir, desde una relación coherente, todos los elementos a fin de alcanzar los propósitos de la institución de manera efectiva.

Por su parte, Davis y Newstrom (2004 citado en Angulo, Salas y Pérez, 2018:2192) conciben la gestión directiva “como una fase del proceso de administrar, que se caracteriza por ser interpersonal, orientar el talento individual y grupal, promover la acción cooperativa, fortalecer el trabajo en equipo, estimular el desempeño laboral y generar un servicio educativo de calidad”. En otras palabras, la gestión directiva en su carácter interpersonal, centrada en las relaciones humana y la comunicación, se enfoca en el liderazgo capaz de direccionar el grupo de forma democrática, sustentado en los valores y principios institucionales hacia el logro de una visión compartida.

Para Azzerboni y Harf (2022:37) “la capacidad del directivo-líder para acomodarse a la situación, al grupo y a su propia personalidad, configurará el perfil que incidirá en el éxito de su gestión y en la cualificación de la organización escuela”. De esta forma, las autoras analizan las modalidades de funcionamiento a través de las cuales los equipos de conducción llevan a cabo su gestión encontrando una estrecha relación entre el estilo de conducción y las formas de organización que puede presentar una institución, al señalar cuatro tipos de estructuras organizacionales y estilos de conducción:

Estructura organizacional adhocrática. Busca la adhesión de sus miembros, promueve una cultura de desarrollo en la que sus miembros poseen la capacidad para abordar problemas con propuestas e ideas nuevas a partir de las cualidades y experiencias de cada uno. El equipo directivo fomenta el trabajo en equipo proveyendo

las condiciones necesarias para la innovación, donde el cambio es el catalizador de la actitud, las responsabilidades son compartidas y los resultados en términos de aprendizaje son satisfactorios. Un aspecto significativo de este perfil es el hecho de que las normas son flexibles con la posibilidad de reestructurarles hacia el logro de los propósitos. El líder es elegido de forma democrática, ejerce la autoridad que se le delega, convence con razones fundamentadas y escucha las opiniones de todos, promoviendo la iniciativa personal, los intercambios de naturaleza creativa, participativa y cooperativa.

Estructura organizacional burocrática carismática. Se perfila como una estructura de poder centralizada en su líder carismático, quien se caracteriza por ser imprescindible, ejercer la coordinación y ejecución de las acciones bajo una figura altamente autoritaria. Por lo general, este tipo de conducción se perfila con una alta preparación técnica profesional que lo ubica por encima del personal.

Estructura organizacional burocrática anárquica. Se caracteriza como una estructura de poder ineficiente, es decir, el líder directivo no ejerce el poder, no hay quien ejerza la coordinación y ejecución, por lo que la participación se dispersa, no existe coherencia en la toma de decisiones y su ejecución. Se caracteriza por ser un líder amable y cómodo que le permite a su subordinado hacer según su propio criterio, no es capaz de confrontar y de llevar a cabo el consenso para delegar funciones en la ejecución de un proyecto. Detrás de este estilo se esconde un líder incapaz de dirigir.

Estructura organizacional autoritaria. Se caracteriza por ser una organización funcional con un rendimiento alto y gran agilidad en la toma de decisiones y ejecución de las tareas. Para ello la organización gira en torno a un líder capaz de fijar metas, acciones, recursos, normas y estilos de funcionamiento, que supervisa de forma fuerte y personal la ejecución de cada tarea. Este estilo de conducción conlleva a generar una fuerte dependencia en el personal, lo que inhibe el desarrollo de la creatividad y la iniciativa. El

comportamiento y las relaciones se ven afectadas de forma negativa al favorecer la trasgresión o subversión que redundan en enfrentamientos y tensiones internas.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, un líder ineficaz o con pocas habilidades técnico-profesionales para ejercer un cargo directivo es aquel que no posee la capacidad de dirigir y se esconde en una estructura y estilo de conducción burocrático anárquico. Evidentemente, en la selección del líder directivo se cometen muchos errores entre ellos, y como lo sostiene Manes (2005:57) “las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellos docentes que cumplan con la antigüedad necesaria (...) sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor”.

No cabe duda de que el gerente escolar debe ser un líder capaz de manejar las relaciones interpersonales, direccionar las acciones del personal bajo una visión y valores compartidos para el desempeño de sus responsabilidades, dar seguimiento oportuno al progreso de los objetivos del plan, además de dar cumplimiento a las demandas de los entes rectores de la educación, entre otros.

En tal sentido, el directivo es el eje articular entre los rectores educativos y el personal del centro, en sus manos está la tarea de planificar y desarrollar la organización escolar, velar por la optimización de los recursos materiales y el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo. Entre sus labores está: dar consecución a los requerimientos que a nivel municipal, estatal y nacional determina el ente rector de la educación; manejo eficiente del presupuesto escolar; ejecutar y dar seguimiento al plan escolar a corto, mediano y largo plazo, evaluando sistemáticamente y de la mano con los entes involucrados cada acción; dirigir de forma eficaz al personal bajo un liderazgo acertado hacia la mejora educativa, entre otros.

Por otra parte, la educación supone retos cada día más complejos como la globalización, la diversidad, la tecnología, la conciencia ambiental ecológica, la cultura de

paz, la humanización del proceso enseñanza aprendizaje y desde luego la valoración de los actores involucrados en el acto educativo. De allí, que el rol de los directivos en la búsqueda de la optimización de los recursos materiales y el talento humano hacia el logro de los objetivos y planes institucionales debe ser abierto, flexible, innovador, con un liderazgo abierto a la escucha, la toma de decisiones consensuadas y el direccionamiento del personal de forma eficaz y participativa, bajo un clima escolar de trabajo en equipo y colaborativo.

Por lo tanto, una gestión educativa eficaz es preponderante en el logro de la calidad educativa. La mejora educativa apunta hacia la transformación de la sociedad, una educación capaz de formar agentes de cambio. De acuerdo con Contreras (2011:96) el concepto de calidad total en la escuela “supone la adecuación de los principios materiales de los procesos de gestión empresarial a dinámicas curriculares, pedagógicas y relacionales propios de la acción educativa”. De esta forma, sugiere la autora que la ejecución de los procesos en función de la calidad debe considerar la dimensión humana como eje articular de tales procesos. Desde este punto de vista, la dirección debe garantizar el apropiado y óptimo acompañamiento y evaluación del talento humano, pues de éste dependerá la calidad de la acción educativa.

Es meritorio acotar que la gestión de una organización escolar supone distintos actores que van desde el ente rector a nivel nacional, estatal y municipal, junto al trabajo institucional llevado a cabo por directivos, personal docente, obrero y administrativo, padres, representantes y estudiantes, quienes de forma coordinada e integrada buscan alcanzar un objetivo en común: la educación de calidad. Aunque el trabajo se realiza de forma integrada entre los actores requiere del liderazgo del personal directivo para propiciar una comunicación horizontal que permita desarrollar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de acción en consenso entre todos los actores involucrados en el proceso educativo.

Al respecto, Carnicero (2005:17) señala que la comunicación como elemento constitutivo y de cohesión “hace posible que se establezca ese vínculo de consenso entre el conjunto de personas que conforman la comunidad educativa. Una mayor y mejor comunicación ayuda (...) a potenciar el sentimiento de pertenencia al grupo, a la organización”. Según este autor la comunicación fomenta la integración, la motivación, el sentido de pertenencia y los valores compartidos, constituyéndose en los elementos en los pilares de la cultura organizacional.

En efecto, la cultura organizacional se encuentra condicionada por los procesos comunicativos que en ella se desarrollen. Por consiguiente, la ejecución exitosa de los planes y proyectos educativos en el ámbito escolar depende en gran medida de las formas y medios de comunicación, de allí la importancia de establecer una estrategia de comunicación capaz de hacer circular eficientemente, y por canales regulares, toda la información, y que además posibilite la autonomía personal y el sentido de pertenencia al grupo. Este aspecto se relaciona directamente con la toma de decisiones, como acto necesario para alcanzar el consenso y fomentar el trabajo en equipo y colaborativo dentro del centro con sentido de pertenencia.

Efectivamente, Ramírez (2003:79) señala que “la toma de decisiones constituye una extensión y actividad terminal del proceso de comunicación”, por lo que propone aplicar la planeación y control a los sistemas de comunicación, información y toma de decisiones como medio para garantizar el éxito en la institución educativa. De allí la importancia en la disposición de sistemas y estrategias de información y comunicación que fomenten la toma de decisiones consensuada bajo un liderazgo compartido; en virtud de que la toma de decisiones es crucial para el logro de la calidad educativa desde la corresponsabilidad entre los actores, además es clave en la superación de nuevos retos en un contexto complejo y cambiante.

Si la toma de decisiones no se realiza de forma consensuada y con la participación de los entes involucrados en la formulación de objetivos, políticas y acciones, así como su ejecución, revisión y evaluación constante se corre el riesgo de no lograr los objetivos educativos propuestos. Al respecto, Lépiz (2003:60) señala que “las instituciones que se caracterizan por una administración no participativa, en la que la toma de decisiones está centralizada en el superior jerárquico, no propician la eficiencia de la organización por medio de una juiciosa delegación de autoridad y responsabilidad”. El autor advierte que al verse afectada la eficiencia de la organización se ve comprometida su capacidad para garantizar la estabilidad funcional del sistema y con ello impulsar los cambios demandados.

De acuerdo con Campos, García y Rojas y (2002:145) “la gerencia participativa en la organización escolar es una alternativa para involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en la consecución de los fines de la educación y de la misión institucional”. De este modo, desde la gerencia participativa la toma de decisiones se constituye en un elemento catalizador para la calidad de los procesos educativos.

Desde este punto de vista, la dirección escolar está en capacidad de delegar autoridad y funciones a sus subordinados, para que de forma participativa y con compromiso real asuman el logro de los objetivos institucionales. La administración participativa da cabida a la pluralidad de ideas y concepciones, pluralidad que desde luego denota diferencias y con ellas conflictos, si la toma de decisiones y la circulación de la información no se fomenta desde un liderazgo apropiado.

En relación con el conflicto, Gutiérrez y Pérez (2016:78) sostienen que este puede “ser un factor fundamental para el cambio y el desarrollo organizativo de las escuelas y del fomento del carácter democrático, participativo y colaborativo”. En otras palabras, el hecho de que una institución se desenvuelva en un contexto complejo y cambiante, donde debe asumir y enfrentar nuevos retos cada día, hace que se suscite constantemente el

conflicto, el cual debe entenderse como un generador de oportunidades para optimizar la organización escolar de acuerdo con las estrategias y recursos con que sea abordado. Este abordaje requiere un liderazgo compartido sumergido en una cultura de colaboración.

De esta forma, esta cultura escolar que se genera desde el liderazgo compartido promueve la pedagogía compartida y con ella se progresa hacia la libertad, la autonomía individual y el sentido de pertenencia, todo desde una comunicación y toma de decisiones efectiva que favorece la resolución y abordaje positivo de conflictos desde la equidad y con ella, la transformación social.

Definitivamente, es necesario repensar la educación, y de manera especial el papel que cada actor tiene en sus manos en la gestión educativa. Es muy bien sabido que la práctica exitosa del personal directivo como líderes se manifiesta en los efectos los estudiantes, y para ello es necesario generar un liderazgo efectivo.

Para Kotter (1988 citado en Manes, 2005:57) el liderazgo efectivo consiste en “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”. Por lo tanto, el personal directivo debe ser capaz de replicar en el personal docente la capacidad de liderazgo competente desde principios y valores hacia metas comunes, y no sólo en los docentes, sino también en los estudiantes, además de todo el personal y actores involucrados. La capacidad del liderazgo es clave en la figura del director para conducir eficientemente la gestión escolar.

El Director

Las instituciones educativas venezolanas tienen en la figura del director la primera autoridad del plantel sobre quien recae las tareas de organización, planificación, coordinación, supervisión, control y evaluación. Ansión y Villacorta (2004:316) refieren que “la figura y el rol del director en la escuela pública es muy importante. Legalmente es señalado como el responsable de todas las decisiones y actividades que ocurran al

interior y como consecuencia de su gestión”. Es preciso acotar su papel como mediador entre el ente rector de la educación y los actores involucrados en el hecho educativo, de allí la responsabilidad que recae sobre su cargo.

En ese carácter del director como autoridad formal de la institución educativa, Campos et al. (2002:20) sostienen que “se espera de él, el ejercicio del liderazgo en las diversas labores que desempeña y es responsable de la eficacia y del progreso de la institución (...) su labor es compleja, ya que administra recursos físicos y didácticos, personas y programas educativos”. En efecto, las tareas del director comprenden distintas dimensiones desde lo administrativo y lo pedagógico, de manera especial la gestión del personal con base en el liderazgo, que desde luego exige ciertas características personales para una gestión eficiente.

Al respecto, Camacho (2019:54) identifica seis características distintivas de eficiencia en los directores: capacidad de gestionar recursos materiales y humanos; capacidad para comunicarse eficazmente e interactuar con los demás; la persuasión que ejerce el director sobre los integrantes de la comunidad educativa para mejorar situaciones críticas; habilidades de liderazgo político, carismático y distribuido, en especial, de liderazgo con inteligencia emocional; características de eficiencia en el ser: vocación, satisfacción, compromiso, entrega al trabajo y en el hacer: actuaciones que apoyan la formación de los estudiantes; y resolución de problemas del contexto crítico, gestión del conocimiento y de trabajo colaborativo.

La capacidad de conducción del director se soporta sobre ciertas características de la personalidad, de acuerdo con Campos et al. (2002:23) entre ellas están: temperamento equilibrado, tolerancia a la crítica, seguridad y capacidad de decisión, actitud de reflexión y autocrítica, actitud democrática, congruencia en la actuación, facilidad de comunicación, liderazgo como ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante, ágil en la conducción de grupos, es decir, hábil negociador.

De igual forma, Álvarez, Hué, Pérez, Lorenzo y Pumares (2010:20) proponen que el perfil del director por competencias comprende: conocimiento académico, manejo de conflictos, gestión del recurso humano, compartir responsabilidades, gestión de la comunicación, animar participación, monitoreo y regulación de avances, diseño y planificación de proyectos, promotor de la motivación, toma de decisiones, trabajo colegiado (trabajo de equipo, colaborativo y participativo), gestor de la vinculación con agentes externos y gestor de relaciones interpersonales.

Efectivamente, estas características de la personalidad que definen ciertas competencias en el perfil del director son las que hacen posible una conducción eficiente de la escuela. Sobre este particular, Campos et al. (2002:21) señalan que el rol del director “está comprometido con el proceso de conducción de la escuela, entendido este como un metaproceso que imprime una determinada dirección u orientación global a la organización, involucra otros procesos, en particular el de enseñanza y aprendizaje”. Esta concepción imprime en la figura del director cierta convicción y capacidad para conducir e impulsar a todos los actores, por lo que su tarea puede ser de facilitador o de obstructor, de manera especial cuando la gestión demanda un cambio.

La complejidad en la labor del director exige un rol diferente como agente clave del cambio. Para ello, la institución debe contar con personal directivo capaz de propiciar y generar en todos los miembros de la comunidad educativa un liderazgo efectivo, que redunde en resultados satisfactorios en cuanto a calidad educativa en términos de aprendizaje en los estudiantes, y de forma determinante, en la generación de agentes de cambios para la transformación de la sociedad.

Liderazgo

Toda organización tiene un propósito determinado que sólo puede ser alcanzado por medio de la dirección, para que esto sea posible se necesita un equipo directivo con capacidad de liderazgo. Agüero (2009:54) define al líder como “el que sabe cómo dirigir

a la gente hacia su mayor esfuerzo". Para Chiavenato (2009) el liderazgo se refiere a un proceso que, con un propósito o intención, influencia o modifica el comportamiento del empleado para adecuarlo a metas organizacionales desde la comunicación interpersonal.

Por su parte, Moorman, Nusche y Pont, (2008:18) señalan que:

el liderazgo involucra un proceso de influencia social a través del cual una influencia intencional es ejercida por una persona (o grupo) sobre otras personas para dar forma a las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. El término intencional es importante, dado que el liderazgo está basado en objetivos o resultados hacia los cuales el proceso de influencia debe conducir.

En virtud de los señalamientos anteriores, es meritorio indicar que el líder es quien dirige e influye sobre el equipo modificando su comportamiento con una intención determinada, con lo que la conducción del personal hacia metas organizacionales sólo es posible desde el ámbito de la comunicación interpersonal y que requiere el consenso como punto de partida en la conducción.

Para Day, Harris, Hopkins, Leithwood y Sammons (2006:11) el liderazgo implica "establecer consensos amplios en torno a metas significativas para la organización y hacer todo lo necesario, empujando y apoyando a las personas para movilizarlas en esa dirección". En tal sentido, para el logro y establecimiento de metas se deben establecer consensos, en los que la tarea del líder será mediar, dirigir y propiciar las herramientas y condiciones necesarias para incentivar, apoyar y conducir de forma influyente hacia los resultados esperados.

Por lo tanto, como lo refieren Hohepa, Lloyd y Robinson (2009:67) "el liderazgo involucra influir en las personas para pensar y actuar de un modo diferente". En efecto, la influencia del líder es capaz de modificar el comportamiento de su equipo, tal capacidad de influir en las personas no sólo atañe a lo que el líder transmite de forma legítima y

directa, sino que de forma indirecta es capaz de crear las condiciones necesarias para movilizar a los demás.

Específicamente, el liderazgo educativo según Hohepa, Lloyd y Robinson (2009:70) “es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los alumnos”. De esta forma, el liderazgo en el ámbito educativo va más allá de lo administrativo, ya que remite a la influencia que el líder, en este caso el personal directivo, ejerce de forma intencional para dar forma a las acciones que posibiliten la mejora en la calidad educativa, esta influencia que apunta al personal debe transmitirse a los estudiantes y reflejarse en los resultados en términos de aprendizaje. Acerca del liderazgo directivo de una institución educativa Agüero (2009:54) señala que:

Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización escolar sea también un líder. Un líder se distingue de un jefe común y corriente, porque el personal bajo su cargo reconoce en él, no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades, cualidades; de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficiente para conducir y guiar a los subordinados (pág. 54).

A partir de lo señalado, es conveniente resaltar que la capacidad de influir en los demás destaca en la definición de un líder, ya que en la tarea de conducir y guiar a los subordinados sobresale la habilidad para movilizar con intención, con propósito hacia un objetivo o meta en común; el líder es capaz de lograr que las personas piensen y actúen de forma diferente, no solo por ser el jefe sino por sus habilidades para inspirar a los demás, aspecto que debería caracterizar al liderazgo directivo.

En la búsqueda de caracterizar al líder se han desarrollado fundamentos que permiten catalogar diversos tipos o estilos de liderazgo. Inicialmente, Likert (1961) propuso los siguientes cinco estilos de liderazgo:

Autoritario-coercitivo. Directivos autocráticos, con una confianza nula en su equipo. Centralizan la toma de decisiones y consideran que el temor que infunden y el castigo son los principales motores de motivación para sus colaboradores. La comunicación es descendente.

Autoritario-benevolente. Actitud paternalista. Un tipo de confianza limitada a la vez que condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también crece.

Consultivo. El control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

Participativo. Las decisiones en este estilo se toman por consenso y la manera de recompensar se produce mediante lo económico, pero también en lo simbólico. La comunicación es fluida y promueve la toma de decisiones conjunta.

Los cambios que demanda la sociedad han transformado progresivamente las concepciones sobre el liderazgo. De acuerdo con Boyatzis et al. (2016:s/p) existen seis tipos de liderazgo, que pueden apuntar a la resonancia y/o a la disonancia, entre ellos:

Visionario. Se caracteriza por dirigir a la organización hacia una visión, es un líder transparente y sincero. Se asienta en el liderazgo inspirado y junto a la confianza, la conciencia de uno mismo y la empatía articula una visión que sintoniza con los valores de sus empleados. Es un líder innovador capaz de llevar a cabo las transformaciones más radicales pues es capaz de anticipar las situaciones y detectar oportunidades dejando espacio para que todos contribuyan al logro del objetivo común.

Coaching. Se caracteriza por un estilo de liderazgo centrado en la relación personal, permite establecer un tipo de relación que despierta el interés de los

subordinados fomentando el entendimiento y la confianza, brinda apoyo técnico y personal, propicia el reto individual, de esta forma crea un vínculo que favorece la receptividad en el feedback sobre el rendimiento, motivándolos a dar lo mejor de sí y alcanzar mayores resultados.

Afiliativo. Se caracteriza por establecer relaciones. Este tipo de líder tiende a compartir abiertamente las emociones, valora a las personas y a sus sentimientos, dándole prioridad a las necesidades emocionales de sus empleados antes que al logro de tareas u objetivos. Fortalece las relaciones y promueve la fidelidad con la organización. Se esfuerzan por satisfacer a sus subordinados, promover la armonía y la resonancia del equipo.

Democrático. Se caracteriza por promover el consenso mediante la participación en la toma de decisiones. Se asienta en el trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia.

Timonel. Se caracteriza por indicar lo que hay que hacer, supervisa y corrige, se enfoca en resultados desafiantes que espera que su equipo alcance, se muestra como un modelo a seguir, motiva al logro mediante el ejemplo, se le dificulta delegar tareas lo que puede limitar el desarrollo del personal. Supone que todos saben lo que tienen que hacer; cuando no ve rendimiento en los subordinados se compromete personalmente con la tarea.

Autoritario. Se caracteriza por un fuerte control y la falta de empatía, el líder define las directrices que el equipo debe seguir, no promueve la motivación, y en el feedback sobre el rendimiento hace énfasis en los errores. Este tipo de liderazgo suele utilizarse en situaciones de crisis.

Si bien es cierto, el estilo de liderazgo influye decisivamente en la gestión directiva. En el ámbito educativo el estilo se inclina hacia un liderazgo capaz de promover el logro de los objetivos organizacionales, tal liderazgo debe ser un proceso compartido, y para

ello debe influir considerablemente en los otros. A partir de este argumento, puede señalarse que el pilar sobre el que se sostiene este tipo de liderazgo lo constituye la inteligencia emocional.

Inteligencia emocional y Liderazgo resonante

La inteligencia emocional constituye una serie de habilidades que condicionan la capacidad de respuesta del ser humano ante los estímulos emocionales. El concepto de inteligencia emocional fue introducido por los psicólogos Peter Salovey y John Mayer en 1990. Sin embargo, es Goleman quien fundamenta que la inteligencia emocional es una habilidad necesaria para alcanzar el éxito personal y profesional. Goleman (2010:s/p) señala que:

El concepto de Inteligencia Emocional ha llegado a prácticamente todos los rincones de nuestro planeta, hasta el punto de que el cociente emocional (CE) ha acabado convirtiéndose, según me dicen, en una expresión conocida en lenguajes diversos como el chino, el alemán, el portugués, el coreano y el malayo.

De esta forma, el cociente emocional supera al cociente intelectual y se consolida como un aspecto determinante en la selección de personal. La inteligencia emocional responde según Caruso, Mayer y Salovey (2002:12) a una habilidad:

La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

Las emociones son comunes a todos los individuos, pero difieren en la forma como cada uno percibe y responde a cada estímulo emocional y esto se debe, en gran medida, a las habilidades de cada ser humano para valorar y expresar emociones propias, así como reconocer y comprender las emociones del otro, en otras palabras, desenvolverse y gestionar las emociones tanto a nivel intrapersonal como interpersonal.

Por su parte, Goleman (1995) introduce un concepto de inteligencia emocional que combina aspectos de personalidad y habilidades emocionales, concepto que es generado desde el mundo empresarial y comprende cuatro principios: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y capacidad para manejar las relaciones. El modelo de Goleman reúne veinte competencias emocionales agrupadas en los cuatro principios señalados anteriormente. Según Goleman (2010:s/p):

La competencia emocional se refiere al grado de dominio de estas habilidades de un modo que se refleje en el ámbito laboral. El dominio de una determinada competencia emocional, como el servicio a los clientes o el trabajo en equipo, por ejemplo; requiere el desarrollo de algunas habilidades subyacentes a los principios fundamentales de la IE, concretamente la conciencia social y la gestión de relaciones. Sin embargo, las competencias emocionales son habilidades aprendidas.

De acuerdo con Goleman (2010:s/p) inteligencia emocional supone una serie de habilidades entre las que destacan el autocontrol (dominio de uno mismo), el entusiasmo (la aptitud maestra para la vida), la empatía (ponerse en el lugar del otro), la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Agrega que cada individuo nace con una parte de estas habilidades, es decir, existe una predisposición genética, un factor innato, sin embargo, tales habilidades pueden formarse durante los primeros años de vida a través de las experiencias y en especial del entorno en el cual el niño se desenvuelve. Por tanto, las habilidades emocionales pueden aprenderse y desarrollarse plenamente a lo largo de la vida a través de los métodos apropiados.

El éxito de un líder no responde enteramente a lo que sabe o lo que hace, sino a cómo lo hace. Para Boyatzis et al. (2002:1) el líder “es el principal gestor de significado de un grupo”; puesto que es éste quien proporciona a los demás las pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente frente a cada situación que se presente. El líder

resonante es aquel que sintoniza con las emociones de su equipo de trabajo, sincroniza con las emociones de éstos y les encauza emocionalmente de una forma positiva. Al respecto, Boyatzis et al. (2002:1) indican que:

Unos de los signos más evidentes del líder resonante, es el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo. Este tipo de líderes sabe movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados. Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores. El resultado es que la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo.

La teoría de Boyatzis, Goleman y Mckee (2016:s/p) se sustenta a nivel neurológico desde la biología del cerebro humano al señalar que “las razones que explican la importancia de las acciones del líder -no tanto lo que hace como el modo en que lo hace- se asientan en la estructura del cerebro humano, concretamente en lo que los científicos denominan circuito abierto del sistema límbico”.

La inteligencia emocional fisiológicamente se halla en los circuitos neuronales que conectan los centros ejecutivos del cerebro ubicados en los lóbulos frontales con el sistema límbico, el centro cerebral encargado de regular las emociones. La teoría sostiene que el sistema límbico es un sistema abierto, por lo tanto, la estabilidad emocional está condicionada externamente y, en cierta medida, a las relaciones que se establecen con los otros. Es así como las señales que este sistema envía son capaces de modificar la tasa hormonal, las funciones cardiovasculares, el sueño, el sistema inmunológico, el estado de ánimo de otras personas.

Según Boyatzis et al. (2016:s/p) se trata pues de una especie de interrelación fisiológica que afecta la vida social en todas sus dimensiones, y que desde luego, permite

que exista sintonía entre las emociones de las personas, es decir una interacción de ritmos corporales, como especie de sincronización que recibe el nombre de mirroring o contagio emocional, presente tanto en situaciones de conflicto como placenteras que se da inclusive al generar contacto gestual, sin embargo, no en la emocionalmente neutras.

De allí, la capacidad de un líder emocional de ejercer una fuerte influencia sobre sus seguidores al manejar y demostrar sus emociones con gran destreza. Un líder capaz de proyectar estados de ánimo positivos en situaciones de trabajo que involucre estrés o conflicto es capaz de encauzar a los demás a un estado mayor de conciencia de los recursos disponibles, generar soluciones desde la empatía entre el equipo para alcanzar una meta u objetivo deseado.

De acuerdo con Martínez, Ríos y Salinas (2007:90) “gracias a la escucha y a la comunicación íntima, el líder con sentido humano puede desarrollar el hábito positivo de la empatía”, así un líder empático puede promover un espíritu de colaboración y servicio aún en un ambiente extremadamente competitivo y desgastante. Boyatzis et al. (2016:s/p) proponen que “las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades totalmente innatas sino habilidades aprendidas, cada una de ellas constituye una herramienta básica para la eficacia de los líderes”. Es así como establecen cuatro dominios básicos de la inteligencia emocional dos referidos a la competencia personal y dos a la competencia social, que reúnen en total 18 competencias, como se observa en la tabla 1.

La competencia personal se refiere al modo de relacionarse consigo mismo, comprende el dominio Conciencia de uno mismo (capacidad de reconocer los propios sentimientos) y autogestión (autocontrol o regulación de los sentimientos de acuerdo con las situaciones). Por su parte, la competencia social se refiere al modo de relacionarse con los demás, es decir las relaciones interpersonales, abarca dos dominios: conciencia social (Sintonizar con los demás por medio de la empatía, tomar conciencia de las

emociones de los demás, capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y la visión global de la organización) y gestión de las relaciones (relacionarse eficazmente con otros).

Tabla 1

Dimensiones de la inteligencia emocional

Competencia Personal		Competencia Social	
Dominio: Conciencia de Uno Mismo	Dominio: Autogestión	Dominio: Conciencia Social	Dominio: Gestión de las Relaciones
1. Conciencia emocional de uno mismo.	4. Autocontrol emocional.	10. Empatía.	13. Liderazgo inspirado.
2. Valoración adecuada de uno mismo.	5. Transparencia.	11. Conciencia de la organización.	14. Influencia.
3. Confianza en uno mismo.	6. Adaptabilidad.	12. Servicio.	15. Desarrollo de los demás.
	7. Logro.		16. Catalizar el cambio.
	8. Iniciativa.		17. Gestión de conflicto.
	9. Optimismo.		18. Trabajo en equipo y colaboración.

Fuente: Goleman et al. (2002)

El dominio gestión de las relaciones comprende seis competencias entre ellas: liderazgo inspirado (orienta el desempeño hacia una misión y visión compartida desde la motivación), influencia (habilidad de persuadir e influir de forma indirecta en las personas claves para llevar a la práctica una determinada iniciativa), desarrollo de los demás (detectan las debilidades y fortalezas de los demás, favorecen el feedback constructivo asesorando y brindando posibilidades para desarrollar las habilidades), catalizador del cambio (reconocen las necesidades de cambio, detectando las barreras y materializándolo), gestión del conflicto (perciben y reconocen los ideales individuales y los encauzan hacia un ideal común), trabajo en equipo y colaboración (crean sinergia para participar en el logro de metas comunes en una atmósfera de colaboración y compromiso).

En otro orden de ideas, Boyatzis et al. (2016:s/p) señalan que los estilos de liderazgo “visionario, coaching, afiliativo y democrático contribuyen positivamente al logro de la resonancia en el clima emocional de una organización”, mientras que los estilos timonel y autoritario, que deben ser usados con cuidado, apuntan a la disonancia. Los autores refieren que un líder resonante debe hacer uso con flexibilidad de los seis estilos pasando de un estilo a otro de acuerdo con las circunstancias del momento. De acuerdo con esto, el uso de los seis estilos de acuerdo con cada situación, así como las habilidades emocionales caracterizan al líder resonante.

Esta capacidad de hacer uso flexible de los distintos estilos de acuerdo con las circunstancias concuerda con Azzerboni y Harf (2022:37) al indicar que en la gestión directiva los directivos presentan “más de un perfil, aunque en general predomina uno más que otros (...) no existe el mejor líder, o el peor líder, sino aquel que sabe adecuarse, o no, en función de las interacciones con los integrantes de la institución”. Así las autoras presentan la idea de líder situacional que es ejercido en función de las situaciones, capaz de leer, interpretar y operar sobre las distintas realidades y los cambios que presenta el grupo. Esta capacidad para leer y operar de acuerdo con los cambios en las interacciones con el grupo se relaciona con las habilidades emocionales.

Ahora bien, las habilidades emocionales tienen un componente genético y vivencial. Para Goleman (2022:s/p):

la herencia genética nos dota de una serie de rasgos emocionales que determinan nuestro temperamento. Pero el circuito cerebral implicado es extraordinariamente maleable (...) las lecciones emocionales que aprendemos de niños en casa y en la escuela dan forma a los circuitos emocionales haciéndonos más expertos -o ineptos- en la base de la inteligencia emocional. Esto significa que la infancia y la adolescencia son ventanas críticas de oportunidad para fijar los hábitos emocionales que gobernarán nuestra vida.

No obstante, los rasgos emocionales innatos, la influencia de las experiencias y el entorno durante los primeros años de vida no son definitivos, pues es factible la reeducación del cerebro emocional. Otro aspecto para considerar es el hecho de que las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional condicionan el éxito académico más que las habilidades intelectuales y cognitivas, y no sólo a nivel académico sino en todos los ámbitos en los que cada ser humano se desenvuelve.

Boyatzis et al. (2016:s/p) señalan que el desarrollo de las habilidades emocionales constituye un aprendizaje que requiere mucha práctica y repetición pues no es como el aprendizaje del cerebro pensante, sino una reeducación del cerebro emocional. Los citados autores establecen que:

la esencia del desarrollo del liderazgo descansa en el aprendizaje autodirigido, es decir, en el desarrollo y la consolidación intencional de algún aspecto de lo que somos, lo queremos ser o de ambas cosas a la vez. Pero para ello es preciso tener una imagen muy clara tanto de su yo ideal como de su yo real (es decir, de quién es usted ahora).

Un aspecto importante en el desarrollo de la inteligencia emocional es la evaluación desde un nivel de autoconciencia, en correspondencia con la consolidación intencional entre lo que somos y lo que queremos ser, con una comprensión clara de lo que se debe hacer para lograr el cambio. Esta evaluación puede efectuarse a partir de diversos métodos o instrumentos que van desde cuestionarios o informes para calificar las habilidades propias hasta la retroalimentación con otros para obtener puntos de vistas externos.

Sobre este particular, Allen (2024:129) refiere que “evaluar el nivel de inteligencia emocional y planificar el desarrollo continuo es un proceso dinámico y continuo. Implica obtener una comprensión clara de las habilidades actuales, establecer objetivos de mejora específicos, monitorear el progreso, ajustar las estrategias según sea necesario”.

Agrega el autor que el aprendizaje autodirigido además de contribuir en la mejora de la inteligencia emocional permite optimizar las relaciones interpersonales, el bienestar personal y el éxito profesional.

Específicamente, el aprendizaje autodirigido propuesto por Boyatzis et al. (2016:s/p) comprende cinco fases denominadas descubrimientos; cada descubrimiento permite generar cambios importantes en las dieciocho competencias de la inteligencia emocional y que se soporta sobre un aspecto importante el pensamiento sobre las emociones. El primer descubrimiento consiste en tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo, mediante una conexión con los propios sueños ¿Quién quiero ser? El yo ideal.

El segundo descubrimiento implica descubrir quién se está siendo en el ahora, identificar las propias fortalezas y debilidades, cómo lo ven los demás y cuáles son sus creencias más profundas ¿Quién soy yo?, el yo real. El tercer descubrimiento consiste en elaborar una agenda detallada de aprendizaje que sirva para desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades, así como establecer objetivos en base a las fortalezas. La cuarta fase permite ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo. La quinta fase permite hacerse consciente de que para poner en práctica lo desarrollado en las fases anteriores se requiere desarrollar relaciones personales de apoyo social que faciliten el cambio.

Hoy más que nunca los niños demandan en las escuelas la necesidad de atender las deficiencias emocionales, hacerlos conscientes de sus emociones y brindarles las herramientas necesarias para el manejo apropiado de las mismas, es decir dotarlos de inteligencia emocional. Para llevar esta tarea a cabo, se hace necesario la reeducación emocional de los docentes y, especialmente, del equipo directivo, para consolidar una organización emocionalmente inteligente. Para Boyatzis et al. (2002:36) una organización emocionalmente inteligente es

una organización convencida y orgullosa de sus capacidades, que reconoce sus puntos fuertes y débiles, y que sabe convivir con el nivel de tensión adecuado

para mantener su posición competitiva sin menoscabo de la salud individual de sus miembros y de la salud de sus relaciones interpersonales y colectivas.

En otras palabras, una organización emocionalmente inteligente es un modelo de organización saludable donde la autoconciencia y la gestión de la tensión son un punto clave en el equilibrio entre las demandas externas y el bienestar interno. La consolidación y mantenimiento de una organización emocionalmente inteligente es tarea del líder resonante. De acuerdo con Ortega (2014:54):

los directivos al adquirir y poseer el conocimiento de su espectro emocional reconocen la manera en cómo los sentimientos y los estados de ánimo propios y de otras personas les afectan. De este modo, se encuentran en condiciones de nombrarlos, precisarlos y definirlos, como un primer avance en torno al control de estos vicios emocionales, y dan paso a una reeducación del cerebro emocional.

En una organización educativa los miembros del equipo directivo de la institución son quienes como líderes resonantes deben identificar su realidad emocional, articular su visión ideal y contribuir a que sus miembros descubran el papel que les corresponde.

En los actuales momentos los trabajadores de la educación en Venezuela requieren de líderes resonantes que sean capaces de encauzar positivamente a todo el personal hacia el logro de la calidad educativa.

Bases Legales

Estado Docente y Educación

La responsabilidad del Estado venezolano en la Educación tiene sus cimientos desde el siglo XIX con la promulgación del Decreto del 27 de junio de 1870 que establece la instrucción pública como gratuita y obligatoria, garantizada por los órganos del poder público a nivel nacional, estatal y municipal. Al respecto, Prieto (1977:31) refiere que “el Estado interviene, por derecho propio, en la organización de la educación del país, y orienta, según su doctrina política, esa educación”. De esta forma, propone el término

Estado Docente para referirse a la responsabilidad del Estado en el deber de proveer y garantizar la educación gratuita y obligatoria, así como su papel de ente rector encargado de supervisar y controlar las instituciones educativas del país.

Posteriormente, con la finalidad de descentralizar la educación, en el año 1969 se crearon las oficinas regionales de educación, actualmente conocidas como zonas educativas. Su función se dirige a colocar en marcha las políticas, programas y proyectos educativos emanados del ente rector, en conjunto con la dirección de educación regional. Actualmente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000, art. 102) reconoce la educación como un derecho humano y un deber social fundamental, establece que es democrática, gratuita y obligatoria. Refiere a la educación como un servicio público destinado a la formación plena del ser humano para la transformación social.

Específicamente, la Ley Orgánica de Educación (2009, art. 4) refuerza el principio que instituye la educación como un derecho humano y un deber fundamental; asimismo complementa en el artículo 6 las competencias del estado docente como ente garante para una educación integral, permanente, continua y con calidad, menciona el desarrollo de políticas y programas para garantizar la idoneidad académica de los profesionales de la educación, la formación permanente del personal, el acceso gratuito a la educación y el desarrollo de un nuevo modelo de escuela abierto a las innovaciones pedagógicas.

En relación con la Gestión Escolar y Supervisión Educativa la Ley Orgánica de Educación (2009, art. 19. 43) establece que el proceso de dirección se rige por el Estado, a través del ente rector quien determina “los lineamientos para la selección de los directivos y las pautas para el cumplimiento de sus funciones gerenciales”. De esta forma, la Gestión escolar en el país se desenvuelve en un modelo administrativo-burocrático, que en cierta medida imposibilita cambios en la gestión directiva de los planteles. En efecto, la mejora educativa surge a partir de los cambios que se generen dentro de la

institución, y es la gestión directiva, la responsable de brindar las condiciones y movilizar el cambio en el personal a través del liderazgo.

Sobre este particular Rojas (2006:34) sostiene que el liderazgo directivo “requiere de personas que escuchen a los docentes, que les muestren las nuevas posibilidades que el cambio ofrece, que se hagan cargo de sus reclamos, que atiendan a su resignación, y que transformen ese ánimo en resolución, en esperanza”. En tal sentido, el personal directivo debe satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad escolar en lo que respecta a la gestión en los procesos de enseñanza y aprendizaje; especialmente, debe ser capaz de transformar la falta de compromiso y desesperanza del profesorado en resolución, mediante la coordinación de acciones tendientes a crear climas de confianza y motivación.

Perfil del personal directivo

Es preciso acotar que las leyes vigentes en materia de educación no especifican de forma precisa el perfil del personal directivo. El Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003, art. 68) señala que el personal directivo de los planteles educativos estará integrado por el director y el subdirector. En su artículo 69 establece que el director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Por otra parte, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000, art. 32) señala que para ingresar a la jerarquía de Docente Directivo y de Supervisión se requiere ser venezolano, ganar el concurso correspondiente, tener dedicación a Tiempo Integral o a Tiempo Completo, haber aprobado el curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar, poseer por lo menos la categoría

docente según el cargo a ocupar (subdirector: Docente III y director: docente IV) y haberse desempeñado en un lapso no menor de doce meses.

Formación Docente

Las debilidades en cuanto a liderazgo en las instituciones para hacer frente a los grandes retos que representa cada nuevo año escolar y a fin de garantizar el acceso a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, como un derecho y deber social, según lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000, art. 102. 103), requiere de la formación permanente de los profesionales de la educación y el desarrollo de un nuevo modelo de escuela según lo establece la Ley Orgánica de Educación (2009, art. 4. 6).

De igual forma, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000, art. 139) establece que la actualización, especialización y mejoramiento del personal docente tiene carácter obligatorio y constituye además un derecho, de modo tal que las autoridades educativas competentes deben formular y llevar a cabo políticas para tales fines. Para ello, como lo indica el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000, art. 140) las autoridades educativas deben establecer un régimen de estímulo y facilidades, entre los que destaca sistemas especiales de acreditación y estudios a distancia. En tal sentido, el Estado es garante del desarrollo de políticas o programas que garanticen la actualización de los profesionales de la educación, y en especial del personal directivo.

En base a lo expuesto, puede señalarse que los cambios que demanda la sociedad actual, debido al proceso de globalización y las nuevas formas de vida social que está enfrentando la humanidad, suponen grandes retos para las organizaciones educativas y su personal en términos de liderazgo. Por estas razones, las organizaciones deben revisar no solo objetivos y planes, sino que además deben fortalecer una cultura de servicio en su personal.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Objetivo General				
Proponer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS DOCENTES
Diagnosticar la competencia social del liderazgo resonante en el personal directivo de la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.	Liderazgo Resonante	Competencia Social	Empatía	1
			Conciencia de la organización	2
			Servicio	3
			Inspiración	4
			Influencia	5
			Desarrollo de los demás	6
			Catalizar del cambio	7
			Gestión del conflicto	8
			Trabajo en equipo y colaboración	9
Identificar el tipo de estructura organizacional y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.	Gestión directiva	Tipos de estructura organizacional y estilos de conducción	Estructura organizacional adhocrática	10
			Estructura organizacional burocrática carismática	11
			Estructura organizacional burocrática anárquica	1
			Estructura organizacional autoritaria	13

Fuente: Quintero (2025).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exponen los criterios metodológicos que definieron el curso del presente estudio en el que se evidencia una debilidad en el personal directivo de la U. E. B. San Francisco en cuanto a la capacidad para encauzar emocionalmente al personal docente hacia el logro de metas u objetivos propuestos. De allí, nace la necesidad de ofrecer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la institución. Este apartado detalla el tipo, modalidad y fases de la investigación, la población y muestra, la selección y elaboración de los instrumentos, así como los procedimientos de recolección y análisis de la información.

Naturaleza del Estudio

El presente estudio se enmarcó en el paradigma de investigación positivista, definido por Rojas (2010:38) como aquella que concibe la realidad como simplificada, externa y objetiva en la que “la actividad práctica se planifica previamente de acuerdo con las condiciones objetivas donde se desarrolla la acción”: este paradigma se fundamenta en una metodología cuantitativa. Al respecto, Palella y Martins (201:44) indican que en este tipo de metodología “el investigador asume un punto de vista externo, impersonal. Se enfrenta al sujeto como objeto de investigación”.

De acuerdo con lo expuesto, se asumió una metodología cuantitativa debido a que se aplicaron procedimientos y realizaron análisis cuantitativos, fundamentados en la estadística descriptiva, que pudieron ser útiles para comprender de forma objetiva la problemática en estudio. En otras palabras, el problema se abordó eficazmente desde un enfoque cuantitativo ya que se pudo medir mediante la encuesta la competencia social del liderazgo resonante en el personal directivo, así como el tipo de estructura

organizacional y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco y los resultados fueron analizados mediante métodos estadísticos.

Tipo de investigación

Finol y Camacho (2006:61) señalan que “la investigación de campo refiere los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de forma directa de la realidad; estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios”. En tal sentido, se consideró una investigación de campo con un diseño no experimental, ya que se realizó a partir de datos primarios captados directamente en la institución contexto de estudio por la investigadora mediante la aplicación de un instrumento diseñado para ello. Este tipo de investigación permitió recabar los datos necesarios para analizar e interpretar el objeto investigado, y así generar conclusiones que pudieran aportar a la temática en estudio.

Nivel de investigación

El presente estudio se enmarcó en un nivel de investigación descriptiva, que según Fernández, Hernández y Baptista (2014:92) “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. De esta manera, el estudio se apoyó en la investigación descriptiva para presentar una descripción precisa de la realidad con la finalidad de diagnosticar la competencia social del liderazgo resonante en el personal directivo de la institución objeto de estudio e identificar el tipo de estructura organizativa y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva.

Modalidad de Investigación

El estudio se desarrolló bajo la modalidad de “Proyecto Factible”, que de acuerdo con el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador [UPEL] (2011:16), plantea que:

El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

Por consiguiente, con el estudio se planteó un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva la U.E.B. San Francisco, municipio Tovar, estado Mérida.

Fases de la Metodología

El proceso de investigación se estructuró en tres fases diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta, tal como se explican a continuación:

Diagnóstico: En esta fase se corroboraron los indicadores del problema identificado mediante un cuestionario dirigido al personal docente para diagnosticar la competencia social del liderazgo resonante en el personal directivo. De esta forma, se identifican las habilidades que ya posee y las que tiene que desarrollar sobre las que se perfila el liderazgo resonante. Asimismo, se identifica el tipo de estructura organizacional y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva de la institución objeto de estudio.

Factibilidad: en esta fase se determinó la viabilidad de la propuesta en cuanto a los aspectos legales, técnicos y financieros.

Diseño de la propuesta: comprendió el diseño de un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U.E.B. San Francisco, municipio Tovar, estado Mérida. La propuesta se sustenta sobre la teoría de liderazgo resonante y el programa de aprendizaje autodirigido para el desarrollo de las habilidades emocionales propuesta por Goleman, Boyatzis y Mckee.

Población y Muestra

La población según Martin (2012:83) es “la representación de todos los elementos de forma parcial que intervienen directa e indirectamente en la investigación” (p. 45). Arias (2012) define la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. La población está conformada por los 32 docentes de la institución. De acuerdo con los fines de la investigación se determinó el uso de una muestra intencional en la que según Palella y Martins (2012:126) “se establecen previamente criterios para seleccionar las unidades de análisis”.

Por lo tanto, fueron sujeto de estudio para la presente investigación los 08 docentes de la institución con postgrado en administración y/o gerencia educativa a quienes se les aplicó un instrumento a fin de diagnosticar la competencia social del liderazgo resonante en el personal directivo e identificar el tipo de estructura organizacional y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva de la institución objeto de estudio.

Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

La técnica, según Arias (2012:67) es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Toda técnica supone el uso de un instrumento para registrar la información. De esta forma, en la presente investigación se hizo uso de la encuesta como técnica y del cuestionario como instrumento respectivamente.

Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario dirigido a docentes con la finalidad de diagnosticar la necesidad de capacitación del personal directivo en liderazgo resonante como programa de formación. El instrumento fue diseñado bajo el escalamiento tipo Likert, que para Palella y Martins (2012:165) “consiste en un conjunto de ítems, presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administra”.

El cuestionario constó de 13 ítems en forma de afirmaciones positivas con cinco opciones de respuesta tipo Likert: siempre (5), Usualmente (4), Ocasionalmente (3), raramente (2) y nunca (1). La variable de estudio liderazgo resonante, propuesto por Goleman, Boyatzis y Mckee, refiere a las habilidades de la inteligencia emocional que posee un líder para manejarse eficientemente en los distintos estilos de liderazgo de acuerdo con la situación del momento. La variable gestión directiva hace referencia a los tipos de estructura organizacional y tipos de conducción propuestos por Azzerboni y Harf (2022); quienes plantean que la capacidad del directivo-líder configurará el perfil de su gestión y la cualificación de la organización, en otras palabras, las modalidades de funcionamiento a través de las cuales los equipos de conducción llevan a cabo su gestión.

Los ítems se encuentran distribuidos en 2 dimensiones: competencia social (dominio conciencia social: 3 ítems y dominio gestión de las relaciones: 6 ítems) relacionadas con la variable liderazgo resonante; y tipos de estructuras organizacionales y estilos de conducción (4 ítems) referentes a la variable Gestión directiva.

Técnicas para analizar los datos

Para el procesamiento y análisis de los datos, se utilizó estadística descriptiva mediante técnicas como la distribución de frecuencias. Al aplicar el instrumento, se procedió a la tabulación de las respuestas de forma manual, los datos fueron vaciados por dimensiones en una matriz de doble entrada y se representaron a través de diagramas de barra para facilitar su interpretación, con base en la frecuencia y los porcentajes de las opciones de respuesta en los indicadores evaluados a fin de responder a los objetivos planteados. Para la elaboración de los diagramas se empleó el software Microsoft Office Excel versión 2010.

Validez Y Confiabilidad

Para validar el instrumento de diagnóstico, se hizo uso del juicio de expertos. Palella y Martins (2012:173) refieren que:

Consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre en número impares) en la materia objetos de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas.

Por lo tanto, cada una de las preguntas enunciadas en el instrumento de diagnóstico fue sometida a evaluación de contenido y constructo por medio de un instrumento de validación en el cual tres expertos, profesionales de la educación y con grado de magister, validaron la consistencia de los ítems en cuanto a pertinencia, redacción y adecuación de acuerdo con la operacionalización de la variable y los objetivos de investigación.

Por otra parte, la credibilidad y validez de las interpretaciones inferidas en las conclusiones a partir de los datos codificados se fundamentó en la triangulación teórica, mediante la contratación de los resultados con diversos enfoques teóricos producto de la fase de revisión documental que permitieron determinar intersecciones o coincidencias.

La confiabilidad de un instrumento de medición según Hernández, Fernández y Baptista (2014:200) “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. Los procedimientos para el cálculo de la confiabilidad del instrumento generan coeficientes de fiabilidad que varían entre cero y uno, cero refiere nula confiabilidad; y uno, máxima confiabilidad.

A fin de determinar la confiabilidad, verificar si las interrogantes eran comprensibles y permitían medir las variables en estudio, el instrumento fue aplicado a ocho docentes. Posteriormente, con Excel se aplicó el cálculo estadístico Alpha de Cronbach, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \times \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

En donde:

α = Coeficiente Alfa de Cronbach

K = N.º de ítems del instrumento

$\sum Si^2$ = Varianza de la suma de los ítems

St^2 = Varianza total del instrumento

El rango de valores de confiabilidad varía de la siguiente manera: confiabilidad nula (0.53 a menos), confiabilidad baja (0.54 a 0.59), confiable (0.60 a 0.65), muy confiable (0.66 a 0.71), excelente confiabilidad (0.72 a 0.99). Aplicado el cálculo estadístico se determinó que el instrumento tiene un rango de confiabilidad de 0.89 por lo que presenta excelente confiabilidad.

Bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Resultados de la encuesta dirigida a los docentes

Una vez aplicado el instrumento del diagnóstico a los docentes de la U.E.B. San Francisco se procedió a tabular los datos recolectados mediante estadística descriptiva para llevar a cabo su interpretación y dar respuesta a las preguntas de investigación ¿Cuáles son las habilidades de la competencia social que caracterizan al personal directivo en su interacción con el personal de la institución? ¿Cuál es el tipo de estructura organizacional y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva en la institución?

Tabla 3

Resultados de la encuesta aplicada al personal docente

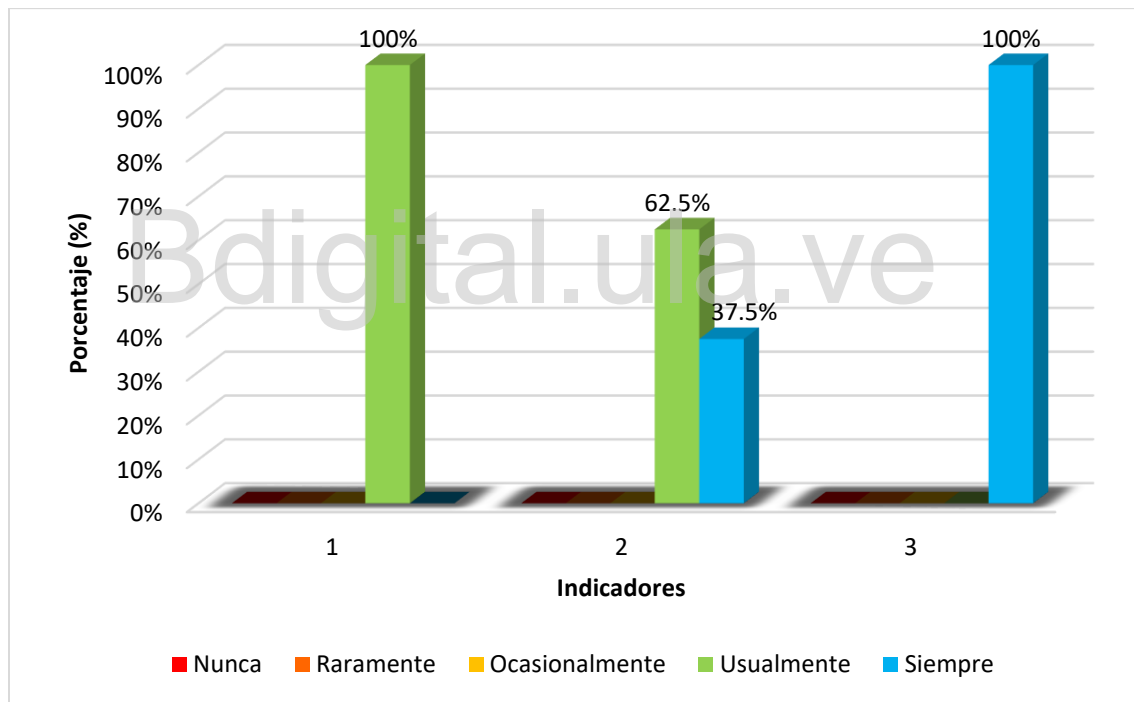
Indicadores	Nunca		Raramente		Ocasionalmente		Usualmente		Siempre		
		%		%		%		%		%	
Variable: Liderazgo resonante - Dimensión: Competencia Social											
Conciencia Social											
1	Empatía	-	-	-	-	-	8	100%	-	-	
2	Conciencia de la Organización	-	-	-	-	-	5	62,5%	3	37,5%	
3	Servicio	-	-	-	-	-	-	-	8	100%	
Gestión de Relaciones											
4	Inspiración	-	-	4	50%	2	25%	2	25%	-	-
5	Influencia	-	-	-	-	5	62,5%	2	25%	1	12,5%
6	Desarrollo de los demás	-	-	-	-	-	-	6	75%	2	25%
7	Catalizador del cambio	-	-	-	-	6	75%	2	25%	-	-
8	Gestión de conflicto	-	-	-	-	-	-	-	-	8	100%
9	Trabajo en equipo y colaboración	-	-	-	-	6	75%	2	25%	-	-
Variable: Gestión directiva – Dimensión: Tipos de estructuras organizacionales y estilos de conducción											
10	Estructura organizacional adhocrática	-	-	-	-	6	75%	2	25%	-	-
11	Estructura organizacional burocrática carismática	8	100%	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Estructura organizacional burocrática anárquica	-	-	-	-	-	-	-	-	8	100%
13	Estructura organizacional autoritaria	8	100%	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Quintero (2025)

En la figura 1, puede observarse que en el ítem 1 el 100% de los encuestados señaló que el personal directivo usualmente es empático con el personal de la institución. Por otra parte, en el ítem 2, el 63% de los encuestados manifestó que usualmente el personal directivo establece condiciones de trabajo dentro de una cultura colaborativa y visión compartida como organización, un 38% señaló que siempre lo hace. Referente al ítem 3 el 100% de los encuestados indicó que siempre el personal directivo mantiene una actitud de servicio hacia el equipo que lidera.

Figura 1

Resultados Dominio Conciencia Social ítems 1, 2, 3



Fuente: Quintero (2025)

De acuerdo con los resultados, en el dominio de la competencia social referido a conciencia social se observa una percepción positiva en cuanto a las habilidades empatía, conciencia organizacional y servicio, puesto que el 100% indicó que siempre el personal directivo exhibe estas habilidades. McKee (2019:51) señala que “la empatía te permite interpretar qué está ocurriendo, y la gestión de tus propias emociones te ayuda a crear

en el grupo un estado de ánimo que fomente realizar el trabajo”. Por su parte, Goleman (2012:47) indica que la empatía supone cinco aptitudes “comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y la conciencia política”. Como señala el autor, la empatía permite colocarse en el lugar del otro para entender qué ocurre y específicamente, la aptitud “comprender a los demás” es una habilidad clave para sintonizar con las emociones y sentimientos de los otros y generar resonancia.

En esta perspectiva, el comprender las emociones del equipo permite ser sensible a sus necesidades y la “orientación hacia el servicio” permite prever, reconocer y satisfacer tales necesidades, que, junto a la disposición para ayudar posibilitan un liderazgo capaz de responder asertivamente a las necesidades del grupo, propiciando un clima de motivación positivo.

En la opinión de Goleman (2025:s/p) la conciencia organizacional “implica desarrollar una noción más intuitiva de la cultura y de los trasfondos emocionales en juego en las relaciones humanas que conforman el carácter de la organización”. Es bien sabido que un clima laboral donde las relaciones interpersonales fluyen y están en sintonía favorecen el trabajo de forma colaborativa hacia el logro de objetivos comunes. En tal sentido, en el ámbito educativo, es meritorio reconectar al equipo de trabajo desde el descubrimiento de quién soy y quién quiero ser, el yo ideal, en el ámbito personal, profesional e institucional.

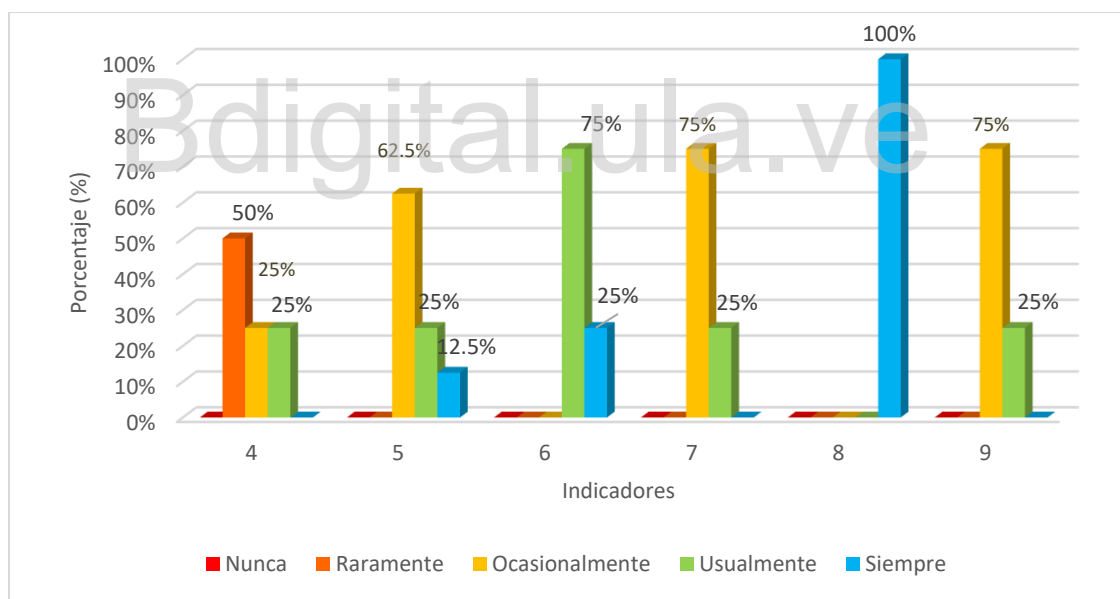
Por otra parte, en la figura 2 puede observarse que en el ítem 4 el 50% de los encuestados manifestó que raramente el personal directivo trasmite motivación al logro desde la autenticidad y el ejemplo, un 25% ocasionalmente y un 25% usualmente. En el ítem 5, un 63% indicó que ocasionalmente el personal directivo es capaz de influir en el equipo de trabajo a su cargo, un 25% usualmente y un 12% siempre. Respecto al ítem 6 un 75% señaló que usualmente el personal directivo provee el apoyo técnico e intelectual

que requiere el personal para alcanzar las metas institucionales, mientras que un 25% se inclinó por siempre. En el ítem 7, un 75% indicó que ocasionalmente el personal directivo es capaz de liderar de forma efectiva el cambio en los demás mientras que un 25% indicó que usualmente.

En relación con el ítem 8, el 100% indicó que el personal directivo siempre es capaz de manejar y resolver conflictos. Por su parte, en el ítem 9 el 75% de los encuestados indicó que ocasionalmente el personal directivo fomenta el trabajo en equipo, mediante la colaboración y cohesión en la institución, un 25 % indicó que usualmente.

Figura 2

Resultados Dominio Gestión de las Relaciones ítems 4, 5, 6, 7, 8 y 9



Fuente: Quintero (2025)

De acuerdo con los resultados obtenidos, las habilidades de influencia, catalizador del cambio y trabajo en equipo y colaboración ocasionalmente son ejercidas por el personal directivo. A juicio de Goleman (2025:s/p) la influencia refiere a la capacidad para persuadir a los demás hacia una idea, decisión o acción, la influencia es una habilidad

importante en el líder pues es crucial para el mantenimiento de la integridad y la moral en la organización. Esta habilidad se relaciona con la comunicación efectiva de metas y objetivos organizacionales, la promoción de relaciones sólidas, el proceder con integridad y la escucha activa.

Las habilidades de influencia, trabajo en equipo y colaboración están estrechamente relacionadas con la habilidad catalizador del cambio pues el modo en que el líder persuade al equipo y un esfuerzo hacia un logro común favorecerá la transformación que se desea. Esta transformación no sólo debe apuntar hacia aspectos técnicos de la organización, sino que además debe considerar al talento humano atendiendo a sus necesidades.

Del mismo modo, en la habilidad desarrollo de los demás se obtuvo una percepción positiva puesto que el 75% de los encuestados manifestó que usualmente el personal directivo provee el apoyo técnico e intelectual que requiere el personal. De esta forma, puede inferirse que el personal directivo es capaz de sentir las necesidades del personal y, sobre todo, es capaz reconocer el potencial y estimular el desarrollo de los demás. El hecho de que el personal directivo posea esta habilidad hace pensar en la apertura y disposición para implementar la propuesta que se trazó como objetivo en el presente estudio.

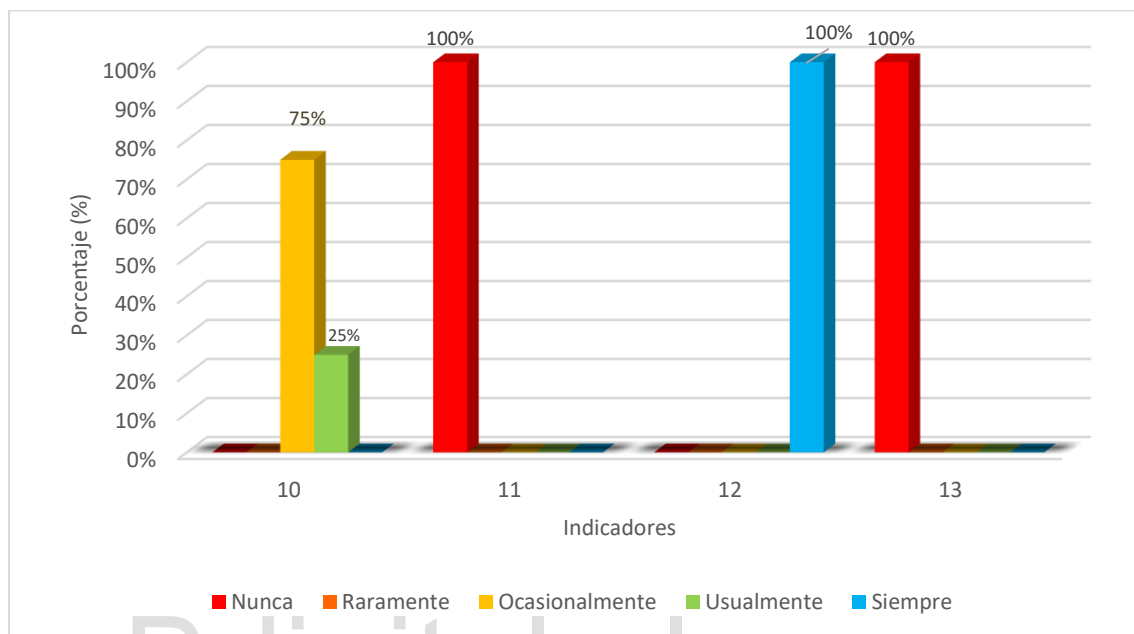
En relación con la habilidad gestión del conflicto, la percepción de los encuestados apunta a que el personal directivo siempre es capaz de manejar y resolver conflictos. Goleman (2025:s/p) sostiene que “los líderes deben ser capaces de navegar las aguas del conflicto, reconocer el problema, lidiar con sus emociones personales al respecto y ayudar a otros a superar la situación”. En otras palabras, lidiar con sus emociones refiere a la habilidad de autocontrol, el controlar las propias emociones posibilita enfocarse en los demás y así, desde la empatía, transformar las diferencias y emociones de las partes involucradas hacia el ideal compartido.

Respecto a la habilidad inspiración, la mitad de los encuestados manifestó que raramente el personal directivo trasmite motivación al logro desde la autenticidad y el ejemplo. Sobre este particular, Goleman (2025:s/p) plantea que la habilidad de inspirar "consiste en animar y guiar a la gente para que realice el trabajo y dé lo mejor de sí misma. La inspiración te permite articular una misión compartida con la que motivas y ofreces una noción de propósito común". De acuerdo con el autor, este propósito común va más allá de las tareas cotidianas, puesto que el líder con la habilidad de inspirar es capaz de visualizar escenarios posibles y contagiar emocionalmente a su equipo para acceder a ellos desde un propósito compartido.

En definitiva, las habilidades de influencia, catalizador del cambio, trabajo en equipo y colaboración son habilidades que el personal directivo exhibe ocasionalmente, por lo que requieren fortalecerse para ejercer un liderazgo resonante. Asimismo, la habilidad inspiración constituye una debilidad a fortalecer en el personal directivo, puesto que con esta habilidad el líder es capaz de contagiar y dirigir al equipo hacia una misión y visión común, aspecto fundamental en la gestión directiva de una institución educativa.

Como se observa en la figura 3, en el ítem 10 un 75% de los encuestados indicaron que ocasionalmente la gestión directiva genera una cultura de desarrollo que fomenta la participación y cooperación de todo el equipo y un 25% señaló que usualmente. En el ítem 11, un 100% indicó que nunca la gestión directiva se centraliza en un líder carismático altamente autoritario, que ejerce directamente la coordinación y ejecución de las acciones lo que lo hace imprescindible.

Por otra parte, en el ítem 12 un 100% de los encuestados indicó siempre la gestión directiva se caracteriza por un ejercicio ineficaz del poder sin estimular la confrontación para coordinar las acciones en consenso. Finalmente, en el ítem 13 un 100% indica que nunca la gestión directiva se caracteriza por ser altamente controladora, generar tensión y alta dependencia en el personal.

Figura 3**Resultados tipos de estructuras organizacionales y estilos de conducción ítems****10, 11, 12, 13.**

Fuente: Quintero (2025)

En base a los resultados obtenidos en el ítem 12, se deduce que la gestión directiva en institución se perfila como una estructura organizacional burocrática anárquica. Este tipo de estructura organizacional y estilo de conducción se caracteriza por el exiguo ejercicio del poder. Es de acotar, los líderes hacen uso del poder para persuadir, motivar e inspirar al equipo hacia un objetivo compartido.

Al respecto, Lara y Ríos (2024:s/p) afirman que “los líderes que abusan de su poder pueden generar desconfianza y resistencia, mientras que aquellos que usan su influencia de manera transparente y justa pueden fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo”. De acuerdo con los autores, el uso del poder desde la influencia positiva posibilita la productividad. Cabe agregar, que a la capacidad de ejercer el poder desde la influencia como componente del liderazgo efectivo debe sumársele la habilidad para inspirar desde la sintonía emocional.

Efectivamente, Boyatzis et al. (2016:s/p) indican que “la principal misión de un líder es la de motivar, guiar, inspirar, escuchar, persuadir y, hablando en términos más generales alentar a la resonancia”. En otras palabras, el líder capaz de generar resonancia e involucrarse con sus miembros es aquel capaz de motivar y persuadir. Se puede argumentar que, el papel del líder se configura en la forma como ejerce su poder y que la resonancia apunta hacia emociones y sentimientos positivos, por lo que el sentimiento y el intelecto son rasgos que exhibe un líder ejemplar.

A partir de los resultados se deduce que en la institución el personal directivo, si bien no hace uso del poder de forma coercitiva tampoco lo hace desde la influencia y la inspiración, por lo que la incapacidad para encauzar al equipo docente hacia el logro compartido puede estar estrechamente vinculado a la debilidad en la habilidad inspiración de la competencia social detectado en el diagnóstico.

Discusión de Resultados

A partir de los resultados obtenidos en cuanto a la variable liderazgo resonante en la dimensión competencia social, específicamente en el dominio conciencia social, se observa que el personal directivo se caracteriza por ser empático, servicial y con sentido de conciencia organizativa en su liderazgo. Por otra parte, en cuanto al dominio gestión de las relaciones se observa que el personal docente tiene una percepción favorable del personal directivo en lo que se refiere a la gestión del conflicto.

De igual forma, los resultados evidencian que el personal directivo ocasionalmente ejerce las habilidades influencia, catalizador del cambio y trabajo en equipo y colaboración, mientras que la habilidad desarrollo de los demás se presenta usualmente. No obstante, en el indicador inspiración los encuestados señalaron que raramente el personal directivo trasmite motivación al logro desde la autenticidad y el ejemplo. Esta habilidad orienta el desempeño hacia una misión y visión compartida desde la motivación con el ejemplo. Cabe destacar, las competencias sociales son necesarias para que el

líder pueda encauzar emocionalmente al equipo de trabajo hacia el logro de metas y objetivos comunes.

Sobre este particular, Azzerboni y Harf (2022:38) indican que el directivo-líder ha de actuar como movilizador de intereses: creando un clima favorable y motivador para el trabajo, y para la toma de decisiones compartida. La actuación como movilizador de intereses responde al manejo de las emociones, según Boyatzis et al. (2016:s/p) “si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido” por lo que el éxito no viene dado por las estrategias que planifique o las acciones encaminadas a ejecutarlas, es decir, no depende de lo que hace sino del modo cómo lo hace, lo que transmite emocionalmente.

En relación con la variable de estudio gestión directiva, en cuanto a la dimensión tipos de estructuras organizacionales y estilos de conducción, la institución no se caracteriza por ser una estructura organizacional burocrática-carismática, ni una estructura organizacional autoritaria en las que el líder directivo sea visto como una figura altamente autoritaria tornándose imprescindible en el caso del primero o controlador conduciendo a tensiones internas, en el caso del segundo.

Por el contrario, un 75% de los encuestados señalan que la gestión ocasionalmente es vista como una estructura organizacional adhocrática en la que se genera una cultura de participación y cooperación en todo el equipo. Sin embargo, el 100% se inclinó hacia una estructura organizacional burocrática anárquica. En este sentido, Azzerboni y Harf (2022:37) conceptualizan esta estructura como aquella que se “se caracteriza por un ejercicio ineficaz del poder. La participación se dispersa, ya que no hay quien ejerza la coordinación y la conducción institucional (...) Bajo este tipo de conducción puede esconderse la ineficiencia o la incapacidad para dirigir”. Efectivamente, detrás de una gestión directiva deficiente incapaz de ejercer control, sostener acuerdos,

advertir cuando éstos no se cumplen y hacer los correctivos necesarios, se esconde la incapacidad de liderar.

La clave del liderazgo resonante se asienta en la inteligencia emocional, específicamente en la forma en que el líder gestiona la relación consigo mismo y con los demás. Para Boyatzis et al. (2016:s/p) cuando la exigua resonancia del líder se manifiesta dentro de la organización los subordinados “se limitan a llevar a cabo su trabajo sin dar lo mejor de sí mismos. Y es que, a falta de la adecuada dosis de corazón, el líder puede saber mandar (...) pero ignorar, no obstante, el modo de dirigir”. De esta forma, se evidencia que el éxito del líder se encuentra estrechamente relacionado con el ejercicio del poder y el modo como dirige desde la inteligencia emocional. Es fundamental poner de manifiesto que, aun cuando el personal directivo es capaz de mediar conflictos entre el personal, no obstante, ante el incumplimiento de funciones por parte del equipo no tiene la capacidad de estimular la confrontación, por lo que termina siendo permisivo.

Es importante acortar que Azzerboni y Harf (2022:33) indican que “hacer uso de su poder no significa imponerse, lo cual implicaría autoritarismo, sino utilizar sus capacidades y recursos para crear alternativas e influir positivamente en el grupo a fin de apuntar al logro de metas compartidas”. En este punto cabe señalar la importancia del estado de ánimo y el tono emocional con que un líder transmite su mensaje. Boyatzis et al. (2016) señalan que “cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva (...) movilizan lo mejor de las personas y provocan un efecto al que llamamos resonancia”, que permite apuntar hacia el optimismo y la superación de la adversidad; si por el contrario lo hacen en una dirección negativa, generan disonancia instigando antagonismo y hostilidad en el grupo.

De acuerdo con este planteamiento, la gestión directiva de la institución muestra debilidades al predominar un perfil cuyo líder permite a cada integrante hacer según su propia perspectiva irrespetando los acuerdos establecidos en consenso o incumpliendo

sus funciones debido al exiguo ejercicio del poder y la incapacidad para dirigir del personal directivo, lo que refiere la necesidad de desarrollar habilidades personales y sociales que les permita establecer autoridad, ser asertivos, establecer límites, estimular la confrontación y no ser permisivos, desde un liderazgo inspirado que le permita motivar, influir en los demás y ser catalizador del cambio. A partir de los resultados obtenidos se justifica la necesidad de proponer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la institución objeto de estudio.

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva de la Unidad Educativa Bolivariana San Francisco.

Presentación

Actualmente, la educación pretende garantizar a los estudiantes la formación necesaria para la integración y participación en la sociedad. Para ello, es necesario proveer al personal de una formación en liderazgo oportuna para responder acertadamente a las funciones y responsabilidades que tiene desde su gestión basado en un liderazgo resonante.

El elemento que define el atributo de la propuesta de valor es: liderazgo resonante. De esta forma, el impacto que se espera es: formación en liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva.

La **estrategia** está dirigida al desarrollo del liderazgo resonante en el personal mediante el aprendizaje autodirigido.

Como **objetivo** se propone formar en liderazgo resonante mediante el aprendizaje autodirigido.

Como **metas** se establece:

Capacitar en liderazgo resonante en un 100% al personal educativo.

Garantizar en un 80% los procesos de autoevaluación y coevaluación en cada una de las actividades de capacitación.

Justificación

La propuesta de un programa de formación basado en el liderazgo resonante presenta un aprendizaje autodirigido que permita formar al personal en competencias emocionales para ejercer un liderazgo resonante. La propuesta se justifica en la fase de diagnóstico donde los resultados obtenidos constituyeron una base comprobada que

sustentó la necesidad de un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva.

Fundamentación

La gestión del personal demanda hoy más que nunca líderes competentes emocionalmente. El liderazgo resonante propuesto por Boyatzis, Goleman, y Mckee (2016) responde a esta necesidad al proponer un líder que posee habilidades y competencias personales y sociales para encauzar positivamente al personal a su cargo a un estado de conciencia de los recursos disponibles, crear soluciones desde la empatía entre el equipo para comprometerse y alcanzar metas u objetivos trazados. Para ello, este tipo de líder es capaz de movilizarse eficientemente entre los seis estilos de liderazgo de acuerdo con las circunstancias del momento. Asimismo, los autores plantean la reeducación del cerebro emocional mediante un programa autodirigido basado en cinco fases llamadas descubrimientos, cada uno permite desarrollar las 18 habilidades y/o competencias de la inteligencia emocional.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Formar en liderazgo resonante mediante el aprendizaje autodirigido al personal de la Unidad Educativa Bolivariana San Francisco de la Parroquia San Francisco Municipio Tovar estado Mérida.

Objetivos Específicos

Sensibilizar al personal para la integración y participación en la formación sobre liderazgo resonante.

Desarrollar las habilidades personales y sociales en el talento humano para la consolidación del liderazgo resonante.

Propiciar la implementación de nuevas habilidades de liderazgo en el personal para la optimización de su gestión.

Factibilidad Legal

La propuesta de un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la Unidad Educativa Bolivariana San Francisco del Municipio Tovar estado Mérida se fundamenta en los artículos 102 y 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que señala la educación como un derecho humano, toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad que el Estado asumirá. Asimismo, se fundamenta en los artículos 38 y 39 de la Ley Orgánica de Educación que establecen la formación permanente de los docentes como un proceso integral continuo.

Factibilidad Técnica

Para la operacionalización y ejecución de la propuesta se requiere como talento humano a los docentes y directivos de la institución, así como actores sociales voluntarios de la comunidad educativa que hagan vida en las instituciones educativas, además de profesionales capacitados y con experiencia para facilitar los talleres de formación en materia de liderazgo resonante y gestión directiva.

En cuanto a los recursos materiales se propone como sede para la formación la institución, por contar con los espacios requeridos para dictar los talleres de acuerdo con el personal de la institución. Asimismo, se hace indispensable el uso de computador, video beam, sillas mesas, pizarra y material de oficina, recursos con los que cuenta la institución.

Factibilidad financiera

Para la ejecución del plan de capacitación se prevé que los recursos financieros provengan de parte de los participantes o la coordinación de la institución a través de la autogestión o la solicitud a organizaciones públicas y/o privadas, previa aprobación y gestión entre las partes involucradas que permita cubrir la inversión en material y logística relacionada con el traslado y honorarios del personal calificado para dictar los talleres.

Estructura general de la propuesta

Cualquier estrategia que se decida emprender en un centro escolar carece de efectividad si no se cuenta con un liderazgo capaz de movilizar a todos los actores involucrados en el hecho educativo hacia la consolidación de esta. Es por esta razón que el desarrollo de la estrategia se estructura en dos fases, (i) de sensibilización (para determinar las expectativas de los participantes); (ii) formativa (proporcionar las habilidades necesarias para formar líderes resonantes en cinco descubrimientos).

Etapas de la formación

Etapas I: Sensibilización

Contenido: Presentación de la propuesta, sensibilización, discusión del contenido del taller de formación, expectativas

Objetivo: sensibilizar para fomentar la participación y motivación hacia el cambio.

Estrategia:

Presentación de la Propuesta.

Integración del grupo a través de lectura reflexiva (Fábula de los Cerdos Asados por: Gustavo Francisco Cirigiliano)

Diagnóstico de expectativas.

Actividades de reflexión, rompe hielo ¿Qué es el liderazgo? ¿Te consideras un líder, por qué? ¿Qué tipo de líder eres? ¿Qué me motiva a cambiar?

Discusión y análisis del tema mediante conversatorio que permita la reflexión y el establecimiento de compromisos.

Socialización y retroalimentación

Duración: un taller de 4 horas

Recursos materiales: Material fotocopiado, computador, video beam.

Etapas II: Formativa

Contenido: Aprendizaje Autodirigido para el desarrollo de habilidades emocionales (liderazgo resonante)

Primer Descubrimiento: tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo, mediante una conexión con los propios sueños ¿Quién quiero ser? El yo ideal

Estrategia:

I Momento: Proyección de película (Estrellas en la Tierra)

II Momento: Presentación de las competencias Personales y Sociales

Lectura reflexiva para la formulación de interrogante ¿Quién quiero ser? (El cuarto planeta estaba ocupado por un hombre de negocios... El Principito, Antoine de Saint Exupéry, Cap.XIII)

Dinámica de grupos de opinión.

Evaluación, Socialización y retroalimentación

Duración: dos momentos de 4 horas cada uno.

Recursos materiales: Material fotocopiado, computador, película, video beam.

Segundo descubrimiento: descubrir quién se está siendo en el ahora. El yo real.

Estrategia:

Cada participante debe identificar las propias fortalezas y debilidades, así como las de otro participante, en cuanto a las competencias personales y sociales.

Lectura reflexiva (Cómo nace un paradigma) para la formulación de interrogantes ¿Quién soy? ¿Cuáles son mis creencias más profundas?

Dinámica de grupos de opinión.

Evaluación, Socialización y retroalimentación.

Duración: un taller de 4 horas

Recursos materiales: Material fotocopiado, computador, video beam.

Tercer descubrimiento: elaboración de una agenda detallada de aprendizaje que sirva para desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades, así como establecer objetivos en base a las fortalezas.

Estrategia:

Exposición: estrategias para el uso inteligente de las habilidades directivas personales, interpersonales y de grupo (Lara, O. y Ríos G. (2025). Habilidades directivas I. Innovación editorial lagares México).

Elaboración de agenda

Evaluación, Socialización y retroalimentación

Duración: un taller de 4 horas

Recursos materiales: Material fotocopiado, computador, agenda personal, video beam

Cuarto Descubrimiento: Ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo resonante en la gestión directiva.

Estrategia:

Exposición liderazgo resonante, estilos de liderazgo (resonancia y disonancia), gestión directiva, el director y la autoridad, tipos de estructuras organizacionales y estilos de conducción, la flexibilidad como actitud valorada en los directivos, el diálogo como estrategia del directivo.

Lectura reflexiva (Los diez mandamientos para el éxito en la gestión de las escuelas, por John R, Hoyle)

Elaboración de casos para trabajo grupal

Dramatización en grupo para ejercitar las nuevas habilidades

Evaluación, Socialización y retroalimentación

Duración: taller de 4 horas

Recursos materiales: Material fotocopiado, hojas blancas, lápices, computador, video beam.

Quinto Descubrimiento: desarrollar relaciones personales de apoyo social que faciliten el cambio.

Estrategia:

Exposición relaciones personales de apoyo social:

Discusión y análisis del tema mediante conversatorio que permita la reflexión y el establecimiento de vínculos solidarios y de comunicación para facilitar el cambio.

Evaluación, Socialización y retroalimentación

Duración: un taller de 4 horas

Recursos materiales: Material fotocopiado, hojas blancas, lápices, computador, video beam.

Bdigital.ula.ve

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Finalizado el estudio y a partir del diagnóstico se puede concluir que en relación con el liderazgo resonante el personal directivo requiere fortalecer las competencias sociales del dominio gestión de las relaciones: influencia, catalizador del cambio, trabajo en equipo y colaboración, pero especialmente, inspiración. Aunado a ello, la gestión directiva se perfila dentro de una estructura organizacional burocrática anárquica, ya que el personal directivo se caracteriza por un ejercicio ineficaz del poder sin estimular la confrontación para coordinar las acciones en consenso.

Por lo tanto, se deduce que el equipo directivo no ejerce autoridad de acuerdo con las circunstancias aun cuando el personal bajo su cargo incumple sus funciones o lo hace de forma deficiente, por lo que termina siendo permisivo. Por consiguiente, se evidenció debilidad en cuanto a la capacidad de movilizar emocionalmente al personal a fin de alcanzar metas institucionales, en lo que respecta al modo cómo lo hace, cómo dirige o lidera a sus subordinados. No obstante, es preponderante considerar las condiciones laborales actuales del equipo docente.

En consecuencia, se determinó la necesidad de formar al personal en liderazgo resonante como una alternativa eficaz y eficiente para la optimización de la gestión directiva. Por consiguiente, se diseñó un programa que resultó factible desde el punto de vista legal, técnico y financiero con la finalidad de formar en liderazgo resonante al personal de la institución mediante el aprendizaje autodirigido centrado en el desarrollo de las habilidades personales y sociales, que le brinden al personal directivo la capacidad de liderar eficientemente haciendo uso de los distintos estilos de liderazgo de acuerdo con las situaciones que se le presenten.

Finalmente, si una institución educativa cuenta con una gestión directiva que favorezca la participación de todo el equipo de trabajo con un compromiso alineado con los objetivos institucionales y, desde luego, con un personal directivo con liderazgo resonante, será posible alcanzar el fin último de la gestión escolar: la mejora de la calidad educativa.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones se establecen las siguientes recomendaciones:

Promover la importancia que tiene un programa de formación basado en liderazgo resonante como medio para la optimización de la gestión directiva y el desempeño docente.

El personal directivo debe poner en práctica las habilidades del liderazgo resonante, haciendo autoevaluación continua de sus debilidades y fortalezas.

Incentivar la integración de todo el personal en la planificación y la ejecución de acciones orientadas a la innovación y mejora continua.

Promover un clima de confianza y motivación para abordar los correctivos que afectan el desempeño del personal educativo.

Establecer canales de retroalimentación para la supervisión efectiva en aras del desarrollo profesional y la calidad educativa.

Referencias Bibliográficas

- Agüero, R. (2010). Aproximación teórica a un modelo de liderazgo creativo emocional en el contexto universitario. *Educare*, 14(1), pp. 51-70.
- Aguilar, L. (2018). *Liderazgo resonante del director y Convivencia Escolar en Instituciones Educativas de la Red 13, Ugel 15, Huarochirí-2018*. [Tesis para optar el grado académico de: Maestro en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo] https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29768/Aguilar_ML...pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Allen, K. (2024). *Inteligencia emocional 2.0: Domina tus emociones para mejorar el éxito interpersonal. Libera el poder de la conciencia emocional para mejorar las relaciones y la autogestión*.
- Álvarez, M.; Hué, C.; Pérez, D.; Lorenzo, M. y Pumares, L. (2010). *El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar*. España: Ministerio de Educación.
- Angulo, E.; Salas, M. y Pérez, Y. (2018). Gestión directiva y desarrollo de valores organizacionales en las Escuelas Bolivarianas de Venezuela. Universidad del Zulia. *Opción*, Año 34, Especial No.18
- Ansión, J. y Villacorta, A. (2004). *Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme
- Asamblea Nacional. (2000). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* [Venezuela]. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453, 24 de marzo de 2000.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de Educación*. [Venezuela]. Gaceta Oficial No 5.929, 15 de agosto de 2009.

- Asamblea Nacional. (2003). *Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación*. [Venezuela]. Gaceta Oficial N° 5.662, 24 de septiembre de 2003
- Asamblea Nacional. (2000). *Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente*. [Venezuela]. Gaceta Oficial N° 5.496, 31 de octubre de 2000.
- Azzerboni, D. y Harf, R. (2022). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Boyatzis, R.; Goleman, D. y Mckee, A. (2016). *El líder resonante crea más*. Penguin Random House Grupo editorial.
- Boyatzis, R.; Goleman, D. y Mckee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. España: Plaza y James editores.
- Briceño, B. (2019). Inteligencia emocional en la optimización de la gestión gerencial. Universidad Fermín Toro. *Gerentia*, 2, pp. 90-121.
- Camacho, S. (2019). El director escolar eficiente. El liderazgo en la escuela. *Administración Educativa Anuario del Sistema de Educación en Venezuela*. Número 8, p.p. 54 – 74.
- Campos, N.; García, N. y Rojas, M. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Carnicero, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas*. Madrid: CISSPRAXIS.
- Caruso, D.; Mayer, J. y Salovey, P. (2002). *Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Toronto: MHS Publishers.
- Cegarra, J.; Díaz, A.; Ríos, F.; y Romero, F. (2020). Liderazgo resonante en los directores de las instituciones educativas de nivel media-general. *Impacto Científico*. Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo Luz Costa Oriental del Lago. Universidad del Zulia. 15(2). pp.216-229

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México: MacGraw-Hill.
- Contreras, Y. (2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 2(2), pp. 88-103.
- Cuadras, V.; Cháires, M.; Espinoza, S.; Galván, M.; Gómez, J.; Hilario, M.; Ibarra, M.; Lizárraga, A.; López, E.; Montoya, Y.; Oviedo, A.; Ponce, S.; Serna, A. y Valverde, M (2015). *Evaluación de la instrumentación de la reforma de la educación media superior*. Colombia: Redipe.
- Day, C.; Harris, A.; Hopkins, D.; Leithwood, K. y Sammons, P. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. Londres: National College for School Leadership
- Fernández, R.; Hernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw-Hill.
- Finol, M. y Camacho, H. (2006) *El proceso de investigación científica*. EDILUZ, Maracaibo.
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional en la empresa*. Ediciones B.
- Goleman, D. (1995). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2022). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B.
- Goleman, D. (2025). *Las 12 competencias de la inteligencia emocional: Building Blocks*. México: ediciones B.
- González, F; López, T. y Pereda, F. (2020). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nóesis, Revista de Ciencias Sociales*, 27(53), 98–120. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>

- Gutiérrez, D. y Pérez, E. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. *Ra Ximhai*, 12(3), pp. 163-180. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46146811010>
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Hohepa, M.; Lloyd, C. y Robinson, V. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why*. Best Evidence Synthesis Iteration [BES]. Wellington: New Zeland Ministry of Education.
- Lara, O. y Ríos, G. *Habilidades Directivas I*. (2024). México: Innovación Editorial Lagares de México.
- Lépiz, C. (2003). *La Administración y planificación como procesos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Lezama, P. (2021). *Programa de intervención para desarrollar la competencia emocional de los directivos de una institución educativa pública de San Juan de Lurigancho*. Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola.
- Likert, R. (1961). *New Patters of management*. Mac GrawHill
- Mckee, A. (2019). La empatía es la clave en las buenas reuniones. En Rodríguez (Eds.), *Inteligencia emocional Empatía* (pp. 43-52). Editorial Reverté.
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Martin, C. (2012). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Editorial Romor.
- Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. Red Tercer Milenio. <https://books.google.co.ve/books?id=F4DnDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Martínez, M., Ríos, A., y Salinas, L. (2007). *Urge un líder con sentido humano*. México: Pearson Educación.

- Moorman, H.; Nusche, D. y Pont, B. (2008). *Improving School Leadership*. Volume 1: Policy and Practice. París: OECD.
- Mora, David. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3) http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001
- Ortega, A. (2014). *Inteligencia Directiva: Aplicaciones prácticas en la función de dirección organizacional*. México: Grupo Editorial Patria.
- Palella, S. y Martins, F (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Prieto Figueroa, L. B. (1977). *El Estado y la educación en América Latina*. Venezuela: Monte Ávila Editores.
- Ramírez, C. (2003). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Limusa.
- Rienzi, L., de la Morena, A. (2020). *Liderazgo intuitivo: Las neurociencias explican cómo la intuición puede ayudarte a ser la mejor versión del líder que hay en ti*. Argentina: Sb editorial.
- Rojas, A. (2006). La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 25-38. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>
- Rojas, Belkys. (2010). *Investigación Cualitativa, Fundamentos y Praxis*. Caracas: Editorial Fedupel,
- Salas, Flora. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Educación*, 27(1), pp. 9-16. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027102>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). Normas para la elaboración, Presentación, Defensa y Evaluación del Trabajo de Grado y Tesis Doctoral. Caracas: FEDUPEL.

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

ANEXOS

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

ANEXO A

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE

Estimado profesor, este cuestionario es anónimo. Sin embargo, con fines estadísticos se requiere algunos datos sociodemográficos. Gracias por su valiosa colaboración.

Especialidad: _____ Cargo: _____ Tiempo de servicio: _____
Ha desempeñado cargos gerenciales: _____ ¿Cuál?: _____

Instrucciones: Marque (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que usted realmente identifica la gestión directiva y liderazgo que el personal directivo ejerce en su institución educativa	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Usualmente	Siempre
	1	2	3	4	5
1. El personal directivo es empático con el personal de la institución.					
2. El personal directivo establece condiciones de trabajo dentro de una cultura colaborativa y visión compartida como organización.					
3. El personal directivo mantiene una actitud de servicio hacia el equipo que lidera					
4. El personal directivo transmite motivación al logro desde la autenticidad y el ejemplo.					
5. El personal directivo es capaz de influir en el equipo de trabajo a su cargo.					
6. El personal directivo provee el apoyo técnico e intelectual que requiere el personal para alcanzar las metas institucionales					
7. El personal directivo es capaz de liderar de forma efectiva el cambio en los demás.					
8. El personal directivo es capaz de manejar y resolver conflictos.					
9. El personal directivo fomenta el trabajo en equipo, mediante la colaboración y cohesión en la institución.					
10. La gestión directiva genera una cultura de desarrollo que fomenta la participación y cooperación de todo el equipo.					
11. La gestión directiva se centraliza en un líder carismático altamente autoritario, que ejerce directamente la coordinación y ejecución de las acciones lo que lo hace imprescindible.					
12. La gestión directiva se caracteriza por un ejercicio ineficaz del poder sin estimular la confrontación para coordinar las acciones en consenso.					
13. La gestión directiva se caracteriza por ser altamente controladora, generar tensión y alta dependencia en el personal.					

ANEXO B**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO
“DR. RAFAEL ÁNGEL GALLEGOS ORTÍZ”
TOVAR-VENEZUELA
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

Estimado colega:

A continuación, se le presenta un instrumento de diagnóstico, a fin de recopilar información concerniente al estudio que tiene como objetivo general Proponer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida y como objetivos específicos: Diagnosticar la competencia social del liderazgo resonante en el personal directivo de la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida; Identificar el tipo de estructura organizacional y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida; Determinar la factibilidad del diseño de un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida y Diseñar un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.

A partir de su experiencia en el ámbito educativo y su formación académica, solicito su cooperación para la validez de contenido y constructo de cada una de las preguntas enunciadas en el instrumento de diagnóstico. Se adjunta la operacionalización de la variable, los criterios de apreciación cualitativa y el instrumento de validación para la encuesta dirigida al personal docente. Por favor marque con una x en el instrumento su criterio de apreciación de acuerdo con la pertinencia, redacción y adecuación, realice la evaluación cualitativa e indique las observaciones que considere oportunas.

Gracias por su colaboración

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Ítem	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									

CÓDIGO	CRITERIOS DE APRECIACIÓN CUALITATIVA
B	Bueno: el indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R	Regular: el indicador no llega al mínimo aceptable, pero se acerca a él
D	Deficiente: el indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

EVALUACIÓN CUALITATIVA

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Validado por: _____ C.I.: _____

Profesión: _____

Lugar de trabajo: _____

Estudios de postgrado: _____

Cargo que desempeña: _____

Bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO
“DR. RAFAEL ÁNGEL GALLEGOS ORTÍZ”
TOVAR-VENEZUELA
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

Constancia de Validación

Quien suscribe ciudadano (a), Rosalba Molina Rojas con C.I. Nº V.- 14.131.272 de profesión docente con grado de MSc en Planificación Educativa hago constar que he leído y validado los instrumentos diseñados por la Licenciada Emily Quintero, con Cédula de Identidad Nº 13.229.554, para recabar información de la investigación titulada: **LIDERAZGO RESONANTE PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA** Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Magister en Administración Educativa de la Universidad de Los Andes.

En la ciudad de Tovar, a los 15 días del mes de noviembre de 2023.



Firma del Validador

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO
“DR. RAFAEL ÁNGEL GALLEGOS ORTÍZ”
TOVAR-VENEZUELA
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

Constancia de Validación

Quien suscribe ciudadano (a), Dignora Rangel de Mora con C.I. N° V.- 18.708.391 de profesión docente con grado de MSc en Gerencia Educativa hago constar que he leído y validado los instrumentos diseñados por la Licenciada Emily Quintero, con Cédula de Identidad N° 13.229.554, para recabar información de la investigación titulada: LIDERAZGO RESONANTE PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Magister en Administración Educativa de la Universidad de Los Andes.

En la ciudad de Tovar, a los 15 días del mes de noviembre de 2023.

Dignora Rangel de Mora

Firma del Validador

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO
“DR. RAFAEL ÁNGEL GALLEGOS ORTÍZ”
TOVAR-VENEZUELA
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

Constancia de Validación

Quien suscribe ciudadano (a), Mery Flores con C.I. N° V.- 16.605.167 de profesión docente universitario con grado de MSc en Gerencia Educacional hago constar que he leído y validado los instrumentos diseñados por la Licenciada Emily Quintero, con Cédula de Identidad N° 13.229.554, para recabar información de la investigación titulada: **LIDERAZGO RESONANTE PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA** Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Magister en Administración Educacional de la Universidad de Los Andes.

En la ciudad de Tovar, a los 16 días del mes de noviembre de 2023.



Firma del Validador

ANEXO C

PRESENTACIÓN PARA LA DEFENSA



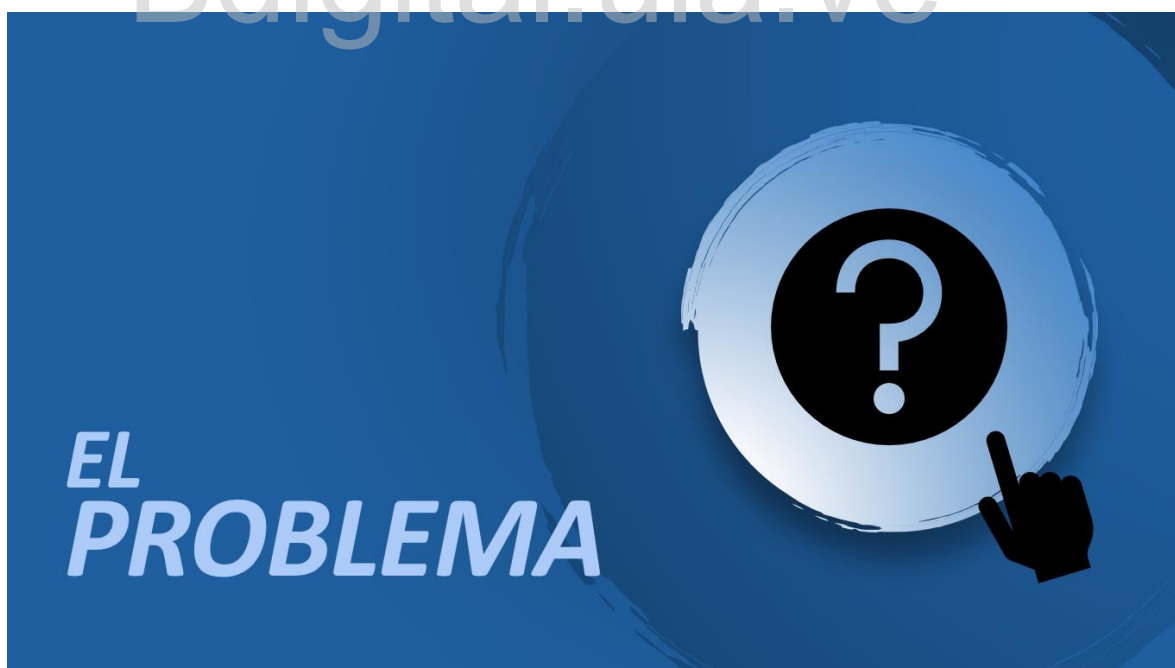
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO
"DR. RAFAEL ÁNGEL GALLEGOS ORTÍZ"
TOVAR-VENEZUELA

**LIDERAZGO RESONANTE
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
LA GESTIÓN DIRECTIVA**

AUTORA:
LICDA. QUINTERO RUJANO EMILY DAYANA

SEPTIEMBRE, 2025

Bdigital.ula.ve



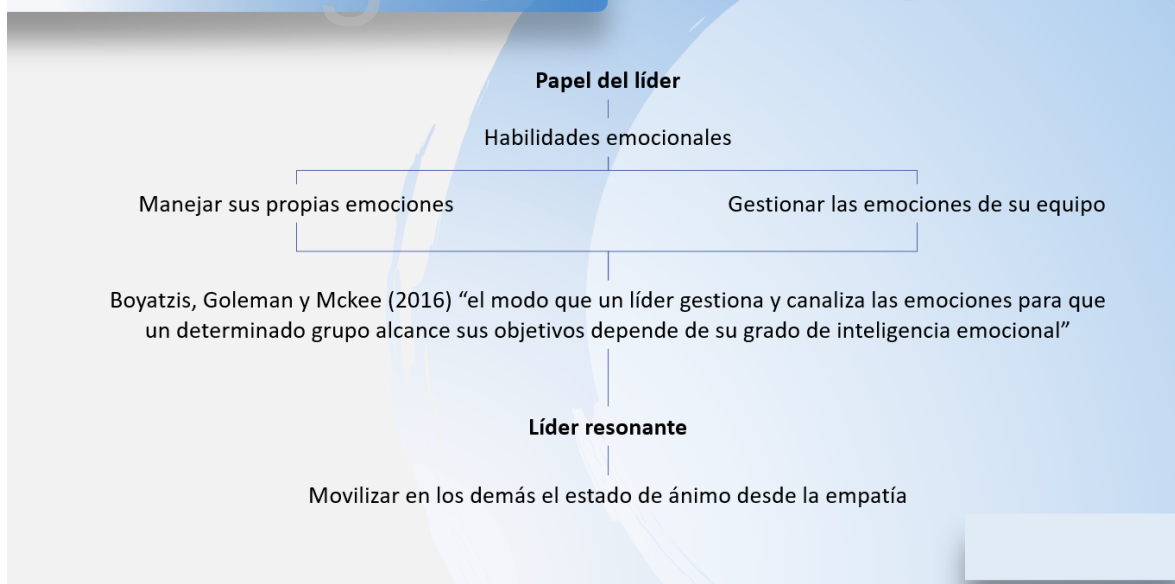
**EL
PROBLEMA**

Bdigital.ula.ve

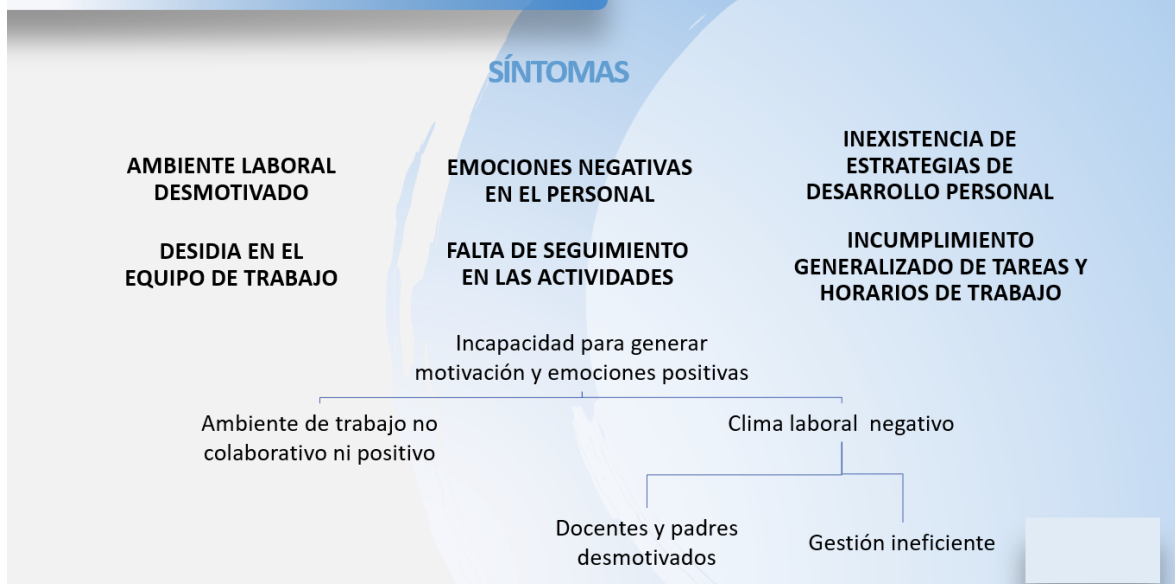
Planteamiento del Problema



Planteamiento del Problema



Planteamiento del Problema



Planteamiento del Problema

El personal directivo no cuenta con el liderazgo necesario para encauzar emocionalmente a todos los actores educativos que hacen vida dentro de la institución, especialmente al personal docente.

CAUSAS



CARENCIA DE ACCIONES DE CONTROL EN LA GESTIÓN DIRECTIVA



APATÍA Y FALTA DE COMPROMISO



EXIGUA PARTICIPACIÓN



CONDICIONES LABORALES DEL PROFESORADO



DEBILIDADES EN EL LIDERAZGO DEL PERSONAL DIRECTIVO

Planteamiento del Problema

Liderazgo directivo incapaz de influir y movilizar a un equipo de trabajo poco comprometido con la misión de la escuela hacia una gestión escolar eficiente

CONSECUENCIAS



CUMPLIMIENTO SATISFACTORIO DE LAS FUNCIONES DOCENTES



COHESIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO



CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS ESTABLECIDOS EN CONSENSO



LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES



CALIDAD EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN

Objetivos de la Investigación

Proponer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.



Diagnosticar la competencia social del liderazgo resonante en el personal directivo de la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.



Identificar el tipo de estructura organizacional y estilo de conducción que caracteriza a la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.



Determinar la factibilidad del diseño de un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.



Diseñar un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la U. E. B. San Francisco, del municipio Tovar, estado Mérida.

Justificación de la Investigación

El personal directivo debe disponer de ciertas competencias personales y sociales, propias de la inteligencia emocional, que les consoliden como líderes resonantes, capaces de encauzar positivamente al personal de la institución hacia el logro de metas comunes.



TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

- ✓ Futuras investigaciones



SOCIAL

- ✓ Competencias personales y sociales
- ✓ Líder resonante: estilos de liderazgo
- ✓ Herramientas para la reeducación emocional
- ✓ El establecimiento y mejoramiento de las competencias emocionales



INSTITUCIONAL

- ✓ Brindar oportunidades de mejora en la gestión directiva

*Gestión directiva eficaz / personal directivo - liderazgo resonante
Resultados en términos de aprendizaje en los estudiantes y la calidad educativa serán satisfactorios.*

Bdigital.ula.ve

MARCO
TEÓRICO



Antecedentes de la Investigación



Cegarra, Díaz, Ríos y Romero (2020)
Liderazgo resonante en los directores de las instituciones educativas de nivel media-general.



Briceño (2019)
Inteligencia emocional en la optimización de la gestión gerencial.



Angulo, Salas y Pérez (2018)
Gestión directiva y desarrollo de valores organizacionales en las Escuelas Bolivarianas de Venezuela.



Bases Teóricas

Gerencia estratégica

—

Liderazgo

Gestión directiva

—

Direccionar

Forma democrática

—

Valores y principios institucionales

—

El logro

Visión compartida



Gestión Directiva

Davis y Newstrom (2004 citado en Angulo, Salas y Pérez, 2018)

“fase del proceso de administrar, que se caracteriza por ser interpersonal, orientar el talento individual y grupal, promover la acción cooperativa, fortalecer el trabajo en equipo, estimular el desempeño laboral y generar un servicio educativo de calidad”

Bases Teóricas



Estructuras organizacionales y estilos de conducción

Azzerboni y Harf (2022)

“la capacidad del directivo-líder para acomodarse a la situación, al grupo y a su propia personalidad”

Bases Teóricas

Estructuras organizacionales y estilos de conducción

Azzerboni y Harf (2022)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADHOCRÁTICA

- ✓ Adhesión de sus miembros.
- ✓ Cultura de desarrollo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Condiciones para la innovación
- ✓ El cambio es el catalizador de la actitud

E. O. BUROCRÁTICA CARISMÁTICA

- ✓ Estructura de poder centralizada en su líder carismático / imprescindible.
- ✓ Ejercer la coordinación / acciones: figura altamente autoritaria.
- ✓ Alta preparación técnica profesional.

E.O. BUROCRÁTICA ANÁRQUICA

- ✓ El líder directivo no ejerce el poder
- ✓ No existe coherencia en la toma de decisiones y su ejecución
- ✓ Permite a su subordinado hacer según su propio criterio.
- ✓ No es capaz de confrontar

E. O. AUTORITARIA

- ✓ Organización funcional con rendimiento alto
- ✓ Líder capaz de fijar metas
- ✓ Favorecer la trasgresión / tensiones internas

Bases Teóricas**Liderazgo Resonante**

Goleman, Boyatzis y Mckee (2002)

Refiere a las habilidades de la inteligencia emocional que posee un líder para manejarse eficientemente en los distintos estilos de liderazgo de acuerdo con la situación del momento.


Bases Teóricas**Competencias de la Inteligencia emocional**

Goleman, Boyatzis y Mckee (2016)

“las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades totalmente innatas sino habilidades aprendidas”







TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

- Técnica: Encuesta
- Instrumento: cuestionario/ Likert

13 ítems
Siempre (5), Usualmente (4), Ocasionalmente (3), raramente (2) y nunca (1).

TÉCNICAS PARA ANALIZAR LOS DATOS

- Estadística descriptiva: distribución de frecuencias
- Diagramas de barra
- Frecuencia y porcentajes

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

- Juicio de expertos
- 3 expertos
- Evaluación de contenido y constructo
- Pertinencia, redacción y adecuación de acuerdo con la operacionalización de la variable y los objetivos de investigación.
- Coeficiente Alfa de Cronbach 0.89 excelente confiabilidad

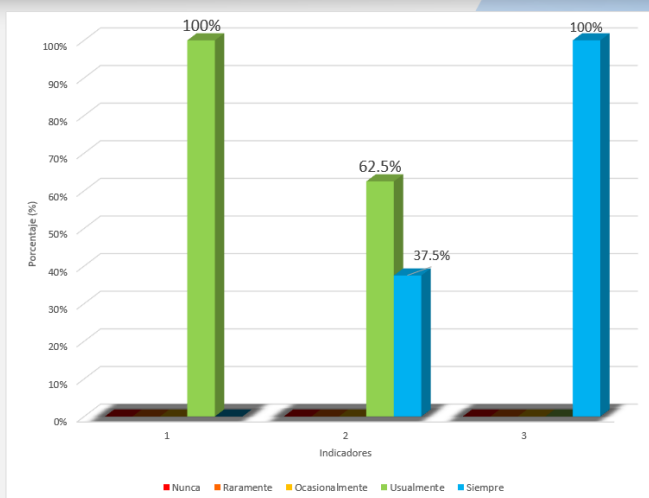
Bdigital.ula.ve

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS



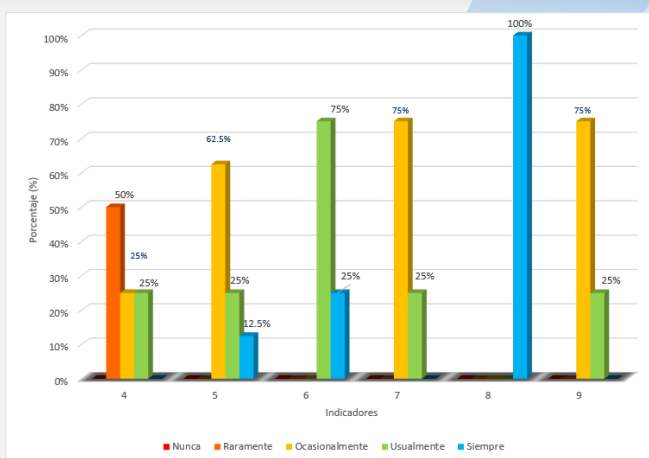
22

Gráfico 1. Resultados Dominio Conciencia Social ítems 1, 2 y 3



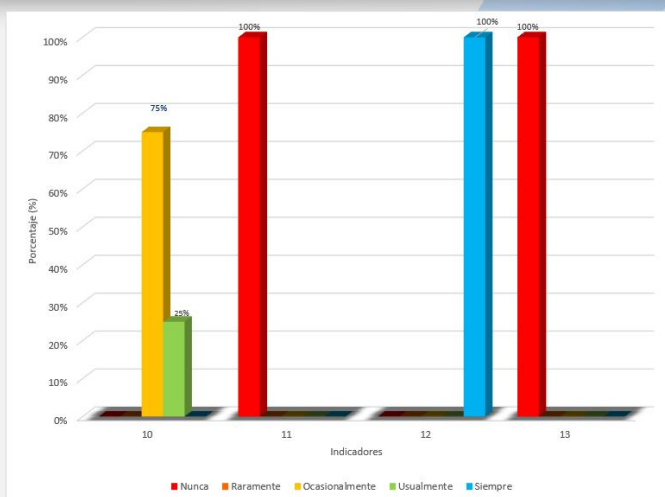
- 1 Empatía**
100%: el personal directivo usualmente es empático con el personal de la institución.
- 2 Conciencia de la organización**
63%: el personal directivo usualmente establece condiciones de trabajo dentro de una cultura colaborativa y visión compartida como organización
- 3 Servicio**
100% de los encuestados indicó que siempre el personal directivo mantiene una actitud de servicio hacia el equipo que lidera.

Gráfico 2. Resultados Dominio Gestión de las relaciones ítems 4, 5, 6, 7, 8 y 9



- 5 Influencia**
63% ocasionalmente el personal directivo es capaz de influir en el equipo de trabajo a su cargo.
- 7 Catalizador del cambio**
75% ocasionalmente el personal directivo es capaz de liderar de forma efectiva el cambio en los demás
- 9 Trabajo en equipo y colaboración**
75% ocasionalmente el personal directivo fomenta el trabajo en equipo, mediante la colaboración y cohesión en la institución
- Desarrollo de los demás**
- 6** 75% usualmente el personal directivo provee el apoyo técnico e intelectual que requiere el personal para alcanzar las metas institucionales
- 8 Gestión del conflicto**
100% el personal directivo siempre es capaz de manejar y resolver conflictos.
- 4 Inspiración**
50% raramente el personal directivo transmite motivación al logro desde la autenticidad y el ejemplo.

Gráfico 3. Resultados Tipos de estructuras organizacionales y estilos de conducción ítems 10, 11, 12 y 13



- 11 E. O. Burocrática Carismática**
100% nunca la gestión directiva se centraliza en un líder carismático altamente autoritario, que ejerce directamente la coordinación y ejecución de las acciones lo que lo hace imprescindible
- 13 E. O. Autoritaria**
100% nunca la gestión directiva se caracteriza por ser altamente controladora, generar tensión y alta dependencia en el personal
- 10 E. O. Adhocrática**
75% ocasionalmente la gestión directiva genera una cultura de desarrollo que fomenta la participación y cooperación de todo el equipo.
- 12 E. O. Burocrática Anárquica**
100% siempre la gestión directiva se caracteriza por un ejercicio ineficaz del poder sin estimular la confrontación para coordinar las acciones en consenso.

Discusión de los Resultados

- La gestión directiva muestra debilidades al predominar un perfil cuyo líder es permisivo con cada integrante para actuar según su propia perspectiva.
- Se irrespetan los acuerdos establecidos en consenso o incumpliendo sus funciones.
- Exiguo ejercicio del poder e incapacidad para dirigir del personal directivo, debilidad para influenciar e inspirar al equipo docente.

A partir de los resultados obtenidos se justifica la necesidad de proponer un programa de formación basado en el liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva en la institución objeto de estudio.



Bdigital.ula.ve

*Programa de formación
basado en el liderazgo
resonante para la
optimización de la gestión
directiva de la Unidad
Educativa Bolivariana San
Francisco.*

Presentación

Atributo de valor: Liderazgo resonante
Impacto: Formación en liderazgo resonante para la optimización de la gestión directiva

OBJETIVO

Formar en liderazgo resonante mediante el aprendizaje autodirigido.

METAS

Capacitar en liderazgo resonante en un 100% al personal educativo.
 Garantizar en un 80% los procesos de autoevaluación y coevaluación en cada una de las actividades de capacitación.



Presentación

JUSTIFICACIÓN

Aprendizaje autodirigido.
 Formar al personal en competencias emocionales.
 Ejercer un liderazgo resonante.

FUNDAMENTACIÓN

El liderazgo resonante propuesto por Goleman, Boyatzis y Mckee (2016)



Objetivos de la Propuesta

Formar en liderazgo resonante mediante el aprendizaje autodirigido al personal de la Unidad Educativa Bolivariana San Francisco de la Parroquia San Francisco Municipio Tovar estado Mérida.



Sensibilizar al personal para la integración y participación en la formación sobre liderazgo resonante.



Desarrollar las habilidades personales y sociales en el talento humano para la consolidación del liderazgo resonante.



Propiciar la implementación de nuevas habilidades de liderazgo en el personal para la optimización de su gestión.

Factibilidad de la Propuesta



LEGAL

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley Orgánica de Educación



TÉCNICA

Talento humano: docentes y directivos, actores sociales, profesionales capacitados.

Recursos materiales:

La institución, uso de computador, video beam, sillas mesas, pizarra y material de oficina

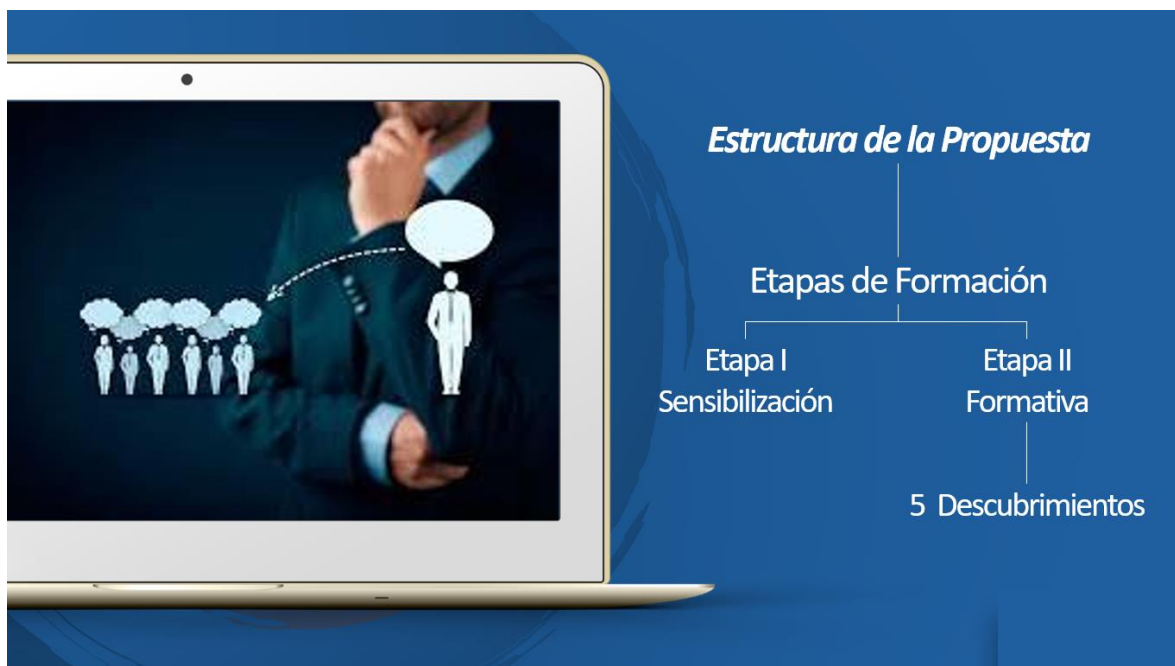


FINANCIERA

Recursos financieros:

Los participantes o la coordinación de la institución

Autogestión o la solicitud a organizaciones públicas y/o privadas



Bdigital.ula.ve

Etapa I: Sensibilización

Contenido: Presentación de la propuesta, sensibilización, discusión del contenido del taller de formación, expectativas.

Objetivo: sensibilizar para fomentar la participación y motivación hacia el cambio.

Estrategia:

Presentación de la Propuesta.

Integración del grupo a través de lectura reflexiva (Fábula de los Cerdos Asados por: Gustavo Francisco Cirigiliano)

Diagnóstico de expectativas.

Actividades de reflexión, rompe hielo ¿Qué es el liderazgo? ¿Te consideras un líder, por qué? ¿Qué tipo de líder eres? ¿Qué me motiva a cambiar?

Discusión y análisis del tema mediante conversatorio que permita la reflexión y el establecimiento de compromisos.

Socialización y retroalimentación

Duración: un taller de 4 horas

Recursos materiales: Material fotocopiado, computador, video beam.



Etapa II: Formativa

Contenido: Aprendizaje Autodirigido para el desarrollo de habilidades emocionales (liderazgo resonante)

Primer Descubrimiento:
tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo, mediante una conexión con los propios sueños.

**¿Quién quiero ser?
El yo ideal**

Estrategia:

Película (Estrellas en la Tierra)
Presentación de las competencias Personales y Sociales

Lectura reflexiva *¿Quién quiero ser?* (El cuarto planeta estaba ocupado por un hombre de negocios... El Principio, Antoine de Saint Exupéry, Cap.XIII)

Segundo descubrimiento:
descubrir quién se está siendo en el ahora.

**¿Quién soy?
El yo real**

Estrategia:

Cada participante debe identificar las propias fortalezas y debilidades, así como las de otro participante, en cuanto a las competencias personales y sociales.

Lectura reflexiva (Cómo nace un paradigma) para la formulación de interrogantes *¿Quién soy?* *¿Cuáles son mis creencias más profundas?*

**Dinámica de grupos de opinión
Evaluación, Socialización y retroalimentación
Duración:** un taller de 4 horas



Etapa II: Formativa

Contenido: Aprendizaje Autodirigido para el desarrollo de habilidades emocionales (liderazgo resonante)

Tercer descubrimiento:
Agenda detallada de aprendizaje
Desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades, así como establecer objetivos en base a las fortalezas.

Estrategia:

Exposición estrategias para el uso inteligente de las habilidades directivas personales, interpersonales y de grupo
Elaboración de agenda



Cuarto Descubrimiento:
Ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo resonante en la gestión directiva.

Estrategia:

Exposición: liderazgo resonante, estilos de liderazgo (resonancia y disonancia), gestión directiva, el director y la autoridad, tipos de estructuras organizacionales y estilos de conducción, la flexibilidad como actitud valorada en los directivos, el diálogo como estrategia del directivo.

Lectura reflexiva (Los diez mandamientos para el éxito en la gestión de las escuelas, por John R, Hoyle)

Elaboración de casos para trabajo grupal

Dramatización en grupo para ejercitar las nuevas habilidades

**Evaluación, Socialización y retroalimentación.
Duración:** un taller de 4 horas

Quinto Descubrimiento:
desarrollar relaciones personales de apoyo social que faciliten el cambio.

Estrategia:

Exposición relaciones personales de apoyo social
Discusión y análisis del tema mediante conversatorio que permita la reflexión y el establecimiento de vínculos solidarios y de comunicación para facilitar el cambio.





Recomendaciones

- ✓ *Promover la importancia que tiene un programa de formación basado en liderazgo resonante como medio para la optimización de la gestión directiva y el desempeño docente.*
- ✓ *El personal directivo debe colocar en práctica constantemente las habilidades del liderazgo resonante*
- ✓ *Incentivar la integración de todo el personal*
- ✓ *Promover un clima de confianza y motivación*
- ✓ *Establecer canales de retroalimentación para la supervisión efectiva.*



Bdigital.ula.ve

“El liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común”

Daniel Goleman

GRACIAS POR SU ATENCIÓN