

Néstor Mendoza

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9718-5106>

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE  
BARQUISIMETO  
VENEZUELA

Doctor en Gerencia. Licenciado en Administración, mención Administración de Recursos Humanos. Profesor Agregado a dedicación Exclusiva de la UPEL, en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto Figueroa". Adscrito al Departamento de Educación Técnica, Programa de Educación Comercial. Tutor y Jurado de Trabajos de Grado de Maestría. Correo electrónico: [nestormendoza64@gmail.com](mailto:nestormendoza64@gmail.com).

-El presente artículo se publica como parte de una mención especial en el marco del Premio de Investigación UPEL 2019.

## APROXIMACIÓN TEÓRICA AL SIGNIFICADO DEL LIDERAZGO RESILIENTE EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR

*THEORETICAL APPROACH TO THE MEANING OF  
RESILIENT LEADERSHIP IN THE PEDAGOGICAL  
UNIVERSITY EXPERIMENTAL LIBERATOR*

**Recibido:**

25-07-2019

**Aceptado:**

16-01-2020

**APROXIMACIÓN TEÓRICA AL  
SIGNIFICADO DEL LIDERAZGO  
RESILIENTE EN LA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
EXPERIMENTAL  
LIBERTADOR**

*THEORETICAL APPROACH  
TO THE MEANING OF  
RESILIENT LEADERSHIP IN  
THE PEDAGOGICAL  
UNIVERSITY EXPERIMENTAL  
LIBERATOR*

**Resumen**

El presente artículo tuvo como intencionalidad generar una aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPB). Éste se fundamentó con teorías sobre liderazgo, resiliencia y gerencia educativa. Para ello fue asumido el paradigma interpretativo desde la postura de Heidegger (1997) y el método fenomenológico-hermenéutico. La evidencia se recopiló, aplicando la técnica de entrevista a tres (3) miembros del personal docente, gerentes medios en el escenario de estudio y como instrumento se utilizó un guion de entrevista. Asimismo, el autor fungió como instrumento heurístico utilizando los sentidos, memoria, capital cultural y percepciones para, categorizar y dar sentido a las interpretaciones de primer orden de los informantes claves. La triangulación permitió dar credibilidad a los hallazgos, los cuales fueron legitimados con la voz de los informantes. Finalmente se elaboró la teoría sustantiva reveladora del sentido social e igualmente, exponer las reflexiones desde una perspectiva onto-epistémica.

**Descriptores:** liderazgo resiliente; gerente educativo; resiliencia.

**Abstract**

The purpose of this article was to generate a theoretical approach to the meaning of resilient leadership at the Libertador Experimental Pedagogical University (UPEL-IPB). This was based on theories about leadership, resilience and educational management. For this, the interpretive paradigm was assumed from the position of Heidegger (1997) and the phenomenological-hermeneutical method. The evidence was collected, applying the interview technique to three (3) members of the teaching staff, middle managers in the study scenario and as an instrument an interview script was used. Likewise, the author served as a heuristic instrument using the senses, memory, cultural capital and perceptions to categorize and make sense of the first order interpretations of the key informants. The triangulation allowed to give credibility to the findings, which were legitimized with the voice of the informants. Finally, the revealing substantive theory of social meaning was elaborated and also, to expose the reflections from an onto-epistemic perspective.

**Keywords:** resilient leadership; educational manager; resilience.

## INTRODUCCIÓN

En el presente siglo las organizaciones universitarias venezolanas pasan por un proceso de transformación educativa, en su manera de actuar, dentro de una sociedad llena de conflictos y situaciones que cada día revelan el incremento de una crisis de valores, al parecer, por la situación país. La adversidad va mermando el sentir de los individuos, tanto en lo personal como en lo laboral, de ahí que ante la crisis moral, requiere contrarrestar aspectos como negativismo, desidia y desesperanza, para poder actuar con pertinencia en momentos difíciles. También apunta aquellas condiciones favorables que no se sabe cómo trabajar, porque el éxito debe manejarse con propiedad, si no puede volverse en contra de la persona.

En la postura de Marcelo (2002), los cambios producidos en la sociedad inciden en la demanda de una redefinición para el trabajo del docente, de su formación y desarrollo profesional. El señalamiento del autor, permite pensar en mayor flexibilidad en las funciones del profesional de la docencia, así como también, en la estructura formativa en la universidad, adaptándolas a las posibilidades de perfección del proceso formativo de los estudiantes. Esto implica un gerente educativo con conciencia, en cuanto al entusiasmo y consideración del otro, motivado a lograr sus metas.

Para Eslava (2013) el gerente universitario requiere dar un vuelco total al modo como viene ejerciendo el liderazgo, con el propósito de ayudar al estudiante a comprender a sus semejantes de manera igualitaria, en convivencia y entendimiento. En su visión debe desarrollar, un liderazgo más humano, consciente de la realidad y del logro de las personas con las cuales trabaja; un liderazgo resiliente, que apunte al talento humano calificado y potenciado en las áreas del conocimiento. Quien gestione su praxis cotidiana con inteligencia emocional, desarrolla habilidades resilientes para entender e identificar la necesidad de fortalecerse en la adversidad.

En esa misma perspectiva Villalobos y Castelán (2017), señalan que la resiliencia se concibe como la capacidad que desarrolla una persona para no desanimarse, no dejarse abatir, sino al contrario superar la adversidad. Los autores, plantean el surgimiento de habilidades para adaptarse y recuperarse en las actividades diarias. En tal sentido, consideran que la resiliencia es construida por las personas en función de sí mismas y de su contexto.

En la óptica de Becerra (2007), el gerente educativo requiere “promover la articulación de la

cooperación, así como también la solidaridad entre los trabajadores, desarrollando la capacidad de negociación y concertación permanente, para actuar con los compromisos y resultados que lleven al logro de las metas” (p.218). Este señalamiento significa, unir esfuerzos para actuar organizacionalmente. De esa manera se gestiona con intereses comunes, con el propósito de mantener el dinamismo y la efectividad.

La gerencia en el ámbito universitario debe promover valores para enfrentar situaciones difíciles con el apoyo del otro. La interacción debe efectuarse mediante acuerdos mutuos y orientados a comprender la realidad humana, las necesidades y el deseo de superar situaciones adversas. Visto de este modo, emergería el liderazgo resiliente, el cual percibo en el concepto de líder expuesto por Prieto Figueroa en el 2006, así:

Solamente es dirigente quien, sintiéndose parte de un grupo, influye en él y se deja influir por el grupo; solamente dirige quien es capaz de interpretar los anhelos, aspiraciones y deseos de la comunidad dentro de la cual se encuentra incluido. Quien colocándose por encima del grupo, pretende dictar desde arriba las normas de la dirección, ignorando, al grupo mismo, podrá llamarse un dictador, incluso, podría denominarse hasta jefe, pero nunca será un líder, porque a éste llegan, como por un sistema de vasos comunicantes, las influencias ejercidas por todos y cada uno de los elementos que forman el grupo humano dentro del cual el líder realiza sus funciones (p. 97).

De acuerdo con el autor, un líder visualiza su membresía en la organización al considerarse parte de ella, acrecentando su sentido de pertenencia al propiciar una sensación recíproca con sus liderados, pues se comunican con confianza. Esta cercanía, le permite entender los propósitos organizacionales; por esta razón, no hay imposición en el cumplimiento de objetivos, porque fluye con naturalidad el desempeño, al igual que emerge el compromiso de cada participante con la calidad educacional esperada. En tal sentido, un líder resiliente es visto de modo positivo por el grupo, pues manifiesta capacidad para interpretar sus anhelos, cualidad requerida para el ejercicio de la gerencia con un liderazgo comprensivo, la cual garantiza un trabajo en equipo efectivo, modalidad que se impone sobre el desempeño individual.

Ante esta realidad, se consideró importante partir del contexto laboral donde labora el autor, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IPB. Escenario donde se recopilaron testimonios de algunos docentes, acerca del liderazgo que asumen dentro de la gerencia educacional y su relación con la resiliencia. Para ello les solicité, narrar sus concepciones en cuanto al liderazgo resiliente y la gerencia universitaria. Al registrar sus voces utilicé pseudónimos a fin de respetar su petición al respecto y resguardarlos en el anonimato.

Entre dichos testimonios se encuentra el de Gustavo M, quien manifestó:

*Las personas, no deben dejarse vencer por las adversidades; al contrario, debemos crecer cada día y sembrar la esperanza en las acciones que tomamos en cuenta al momento de estar envueltos en problemas que afectan nuestra vida laboral y por ende la personal. La resiliencia es fundamental en un líder que quiere un cambio en su contexto organizacional, porque significa cobrar ánimo, seguir adelante a pesar de.*

Gustavo M, esboza que el gerente educacional debe desarrollar la capacidad para salir airoso ante situaciones adversas en su gestión diaria. Además, tener en cuenta que es un agente de cambio, observado y quizás admirado por sus gerenciados. Por ello, el gerente no sólo como profesional sino también como persona, comprendería al sujeto en un proceso interactivo que les permite desarrollarse como humanos mediante la resiliencia.

A la luz de los testimonios registrados se expresó, que se requiere aplicar la resiliencia el entorno de la gerencia universitaria, debido a que, es un elemento básico para el liderazgo personal y organizacional. En tal sentido, Bravo (2012) señala:

La resiliencia organizacional se manifiesta en la forma de ajustes positivos (adaptación) bajo condiciones desafiantes. Aunque suele pensarse que estas condiciones desafiantes sólo se refieren a circunstancias desfavorables, como las crisis o la adversidad, lo cierto es que también incluyen circunstancias favorables, como la aparición de nuevas oportunidades. En el primero de los casos, la resiliencia es la habilidad de recuperarse de las dificultades, o bien de absorber tensión y preservar (e incluso mejorar) el funcionamiento de la organización ante la presencia de desventuras o contratiempos. En el segundo, una organización resiliente tiene mayores posibilidades de identificar oportunidades y sacarles el mayor provecho (p.54).

A partir de estas ideas, se asume que una organización resiliente, puede brotar de ajustes para afrontar situaciones desafiantes al ejercer funciones gerenciales. Funciones ejecutadas por líderes resilientes, quienes revelan apertura para manejar positivamente situaciones contraproducentes como favorables. Es decir, actúan con optimismo para mejorar cada día a nivel personal y laboral.

Todo lo señalado, ayuda a comprender la praxis del gerente universitario y el liderazgo resiliente, caracterizado por una actitud positiva ante la adversidad. Asimismo su capacidad individual o social para mantener una orientación constante, inmutable, sin importar la complejidad de la situación, en el plano social, moral y emocional.

Con base a lo planteado el docente, como líder resiliente y gerente en la actualidad, precisa trascender las fronteras del conocimiento. Ir más allá del razonamiento y abrir un espacio a la emoción y motivación, al ejercer su acción educativa. En la práctica diaria, tiene que descifrar la importancia de su labor para la sociedad donde se desenvuelve, específicamente en su ámbito laboral.

Por consiguiente al reflexionar en el tema del estudio, se formularon las siguientes interrogantes que permearon la investigación: ¿Cuál es el significado del liderazgo resiliente, ante situaciones adversas y favorables en la cotidianidad para el gerente educativo en la UPEL-IPB? ¿Cuál es el significado del liderazgo resiliente, explicitadas en la cotidianidad, para el gerente educativo en la UPEL-IPB? ¿Cómo asume el significado del liderazgo resiliente, el gerente educativo en la UPEL-IPB? Para dar respuesta a estas interrogantes heurísticas, se plantean los siguientes objetivos: develar, comprender e interpretar el significado del liderazgo resiliente, ante situaciones adversas y favorables en la cotidianidad, para el gerente educativo en la UPEL-IPB y así generar una aproximación teórica.

## **VISIÓN TEÓRICA: HACIA EL ENCUENTRO DEL LIDERAZGO RESILIENTE**

### **Fundamentos Epistémicos**

Los fundamentos epistémicos, corresponden a la explicación basada en ideas relacionadas con una temática en particular. En este caso lo conforman teorías sustantivas y generales del tema estudiado; es decir, el análisis crítico de elementos teóricos, como marco de referencia. De ellos se obtuvieron insumos necesarios para argumentar la aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente del gerente educativo universitario en la UPEL-IPB desde una perspectiva fenomenológica.

### **Evolución del constructo liderazgo: Un camino hacia la resiliencia**

El tema central de este fundamento epistémico es el liderazgo, el cual fue abordado desde la postura resiliente. Para precisar su significación, se presenta la evolución del término liderazgo a partir de diferentes enfoques desarrollados en contextos particulares. Ciertamente, durante años, surgió una serie de conceptos acerca del liderazgo que aún se toman en cuenta como parte importante de la vida del ser humano y las organizaciones. Por ello, para construir la episteme



del liderazgo resiliente consideré necesario hacer este recorrido histórico, en especial en los últimos treinta y un años. Todo este proceso evolutivo, se resume en el cuadro N° 1 que registré en las siguientes líneas:

**Cuadro 1. Aspectos Evolutivos del liderazgo que llevan a la Concepción del Liderazgo Resiliente.**

Autor	Elementos representativos del liderazgo resiliente
Stoner en 1986	Líder orientador, ejercicio del poder no coercitivo, habilidad para dirigir, potencial como líder, logros, comportamiento humano, aprendizaje.
Chiavenato 1988-1989	Influencia intrapersonal, comunicación intrapersonal, intencionalidad del comportamiento, actitud positiva.
Adair (1990)	Logros y alcances de metas, conocimiento del ser humano.
Davis y Newstrom (1991)	Entusiasmo, determinación, trabajo con un propósito definido, sana competencia, influencia vital.
Rodríguez (1991), Stogdill (1997)	Genera confianza, participación, efectividad, capacidad motivacional. Influencia en el ser humano, conciencia de las personas, trabajo en grupo, liderazgo moral, valores, inteligencia.
Bennis y Nanus (1997)	Gerente eficaz y justo, líder motivador, genera entusiasmo, canaliza energías compromiso dinámico.
Reyes (2013)	Cooperación, intercambio, valor organizacional, construcción de relaciones positivas, cooperación e intercambio.
Ayerbe (2005)	Transformación, desarrollo personal.
García y López (2006)	Rendimiento, desarrollo de las personas.
Prado (2007)	Visión de futuro, confianza, inspiración, pensamiento creativo, innovación, logro de metas.
Pitalluga (2014 )	Comprensión, influencia en sí mismo, realización, desarrollo pleno, poder interno, transformación, capacidad de influir en otros, crecimiento, metas retadoras.

*Fuente: Elaboración propia.*

Todos estos conceptos a través del tiempo, fueron evolucionando, adaptándose a las necesidades de cambio en las organizaciones, pero en ellos se encierra la esencia de la resiliencia presente en el ejercicio del liderazgo, observado en la capacidad para orientar, comunicar, generar confianza, entre otras. Por lo tanto, se considera que corresponde con una actitud positiva ante la vida, que hace del líder un ser exitoso, porque la resiliencia le da la energía para que pueda seguir su propósito, hace crecer su potencial y siembra semillas que benefician a otros. Pero también permite que el viaje sea más agradable en el camino, sin importar a donde le lleve.

## **Resiliencia: el camino para el ejercicio del Liderazgo Docente, como Gerente Educativo Universitario**

El estudio de la resiliencia, en la actualidad, es una tarea compleja, dada la multitud de conceptualizaciones, aproximaciones, propuestas metodológicas y tipos de estudio desde los cuales se aborda, tiene su auge desde la época de los años 80 y los 90. Período en el cual se derivan sus primeras aproximaciones conceptuales, en la que se aprecia su evolución, consideraciones científicas y hallazgos que contribuyen a que esta área del conocimiento resulte de gran beneficio para las ciencias sociales, especialmente en el campo de la psicología positiva. Actualmente, se asume en la administración, gerencia y educación, siendo este último ámbito, tema relevante en la presente investigación.

En este sentido es importante señalar que el vocablo "resiliencia", se origina del latín "Resilio" y significa volver en un salto, rebotar. El término fue adaptado a las ciencias sociales para caracterizar a los sujetos que a pesar de haber nacido y vivir en situaciones de adversidad, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos.

Lo anterior revela el concepto de Santos (2013), quien la define como:

Una actitud vital positiva a pesar de las circunstancias difíciles, y representa el lado positivo de la salud mental, consiste en saber aprender de la derrota y transformarla en oportunidad de desarrollo personal. En ella se hacen presentes la capacidad de resiliencia, los factores protectores, los pilares y las características de los sujetos resilientes. (p.45)

Este concepto sugiere la consideración de varios elementos como son: salud mental, actitud vital positiva, aprendizaje por medio de la derrota, transformación del fracaso en oportunidad. Conlleva aspectos que generalmente el ser humano desea superar para enfrentar positivamente sus miedos y situaciones negativas llegando al triunfo a lo largo de su existencia. Por otra parte, significa según la autora citada, adaptabilidad de la persona que le permite tener fe en el futuro y superar situaciones en las que parece no existir salida.

Asimismo, la Asociación Americana de Psicología (2011), considera que desarrollar la resiliencia deviene de una combinación de factores, fundamentalmente del tener relaciones de cariño y apoyo dentro y fuera de la familia. Relaciones que inspiren amor, confianza, que provean modelos a seguir, ofrezcan incentivos y seguridad.

En cuanto a los factores Grotberg (1995), señala que tienen relación con la resiliencia por cuanto éstos tienen correspondencia con la capacidad humana universal para hacer frente a las



adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas. Se desarrolla a través del lenguaje y se manifiesta en las expresiones verbales de los sujetos: “Yo tengo” en mi entorno social, “Yo soy” y “yo estoy”, hablan de las fortalezas intrapsíquicas y condiciones personales. “Yo puedo”, concierne a las habilidades en las relaciones con los otros. Las cuales caracterizo en el cuadro 2.

<b>Cuadro 2. Factores de la resiliencia</b>
<b>“Tengo”:</b> Personas alrededor en quienes confío y que me quieren incondicionalmente. Personas que me ponen límites para que aprenda a evitar los peligros. Personas que me muestran por medio de su conducta la manera correcta de proceder. Personas que quieren que aprenda a desenvolverme solo. Personas que me ayudan cuando estoy enfermo o en peligro, o cuando necesito aprender.
<b>“Soy”</b> Alguien por quien los otros sienten aprecio y cariño. Feliz cuando hago algo bueno para los demás y les demuestro mi afecto. Respetuoso de mí mismo y del prójimo.
<b>“Estoy”</b> Dispuesto a responsabilizarme de mis actos. Seguro de que todo saldrá bien.
<b>“Puedo”</b> Hablar sobre cosas que me asustan o me inquietan. Buscar la manera de resolver mis problemas. Controlarme cuando tengo ganas de hacer algo peligroso o que no está bien. Buscar el momento apropiado para hablar con alguien o actuar. Encontrar a alguien que me ayude cuando lo necesito. Tomado de Grotberg (1995).

Tomado de Grotberg (1995).

De esta manera, la resiliencia desarrolla en el docente universitario, la capacidad para desempeñarse como líder con una perspectiva de éxito, aun cuando la adversidad amenace su forma de vida, tanto en lo personal como en lo laboral.

### **Liderazgo Resiliente del Docente como Gerente Educativo**

El liderazgo resiliente, también llamado el liderazgo del tercer milenio, es definido por Scholtess (1999), como “la presencia y el espíritu del individuo que dirige con un propósito en la vida” (p.90). Este estilo permite a quien lo ejerce, establecer relaciones humanas productivas, las cuales pueden ver el mundo desde una visión positiva a pesar de las circunstancias por las que esté pasando la persona. Es importante considerar que, el liderazgo resiliente no es estático. Es acción ejercida por la persona, consolidándose como un estilo. En el caso del docente

universitario, éste asume el rol protagónico como líder y figura representativa quien lleva a cabo la función resiliente.

Desde esta perspectiva, se asume esta concepción de líder porque debe sentir con el cerebro y pensar con el corazón y no al contrario, como hacen las personas que sienten con el corazón y piensan con el cerebro, lo cual se consideraría natural, pero el liderazgo resiliente hace a las personas, en este caso al líder, ser consciente de no perder la cabeza, sino tenerla bien puesta al momento de tomar decisiones que cambiarán el rumbo de su historia personal.

### **Cualidades presentes en el liderazgo Resiliente**

El liderazgo resiliente como acción y estilo lleva implícito en sí mismo, una serie de elementos, que se mencionan a continuación:

#### ***Espiritualidad***

Como menciona Dubric (1999), el auténtico líder resiliente es espiritual, no desde el punto de vista de la religiosidad, sino de una persona que aprende de sus errores y aciertos, de sus caídas y sus éxitos, porque de él brota esa voluntad autónoma que viene de lo alto. La fe es un aspecto principal que caracteriza a la resiliencia, dándose a sí mismo, esa libertad determinante que convierte su accionar en ley.

La visión espiritual del liderazgo resiliente se orienta hacia valores como el respeto, consideración, solidaridad, entereza, la credibilidad además de la confianza, motivación y las emociones, planteada por el autor citad. Por ello, cuando al docente universitario le toca gerenciar y liderar debe hacerlo de corazón, fortaleciendo los valores espirituales en el ser humano, entendiendo la espiritualidad, como la esencia del hombre, constituida por su conciencia pura. Es la integridad total del ser en toda su dimensión. Es la más grande expresión natural del carácter único que no permite fraccionamiento, porque perdería todo su poder universal.

En este orden de ideas, se tiene que en el liderazgo resiliente del docente en la gerencia educativa desde la espiritualidad, debe privar una condición axiológica identificando el valor supremo como condición *sine quanon* en su desenvolvimiento humano integral. Implica su ejercicio a nivel profesional y personal de calidad, que transmite fuerza, valor, constancia, ánimo.

### ***Emocionalidad***

Goleman (1996), afirma que el dominar un conjunto de competencias emocionales mejora de manera significativa las relaciones personales, los resultados en el trabajo, y las organizaciones. La inteligencia emocional añade valor a la inteligencia cognitiva, proporcionando los fundamentos emocionales para el aprendizaje profesional compartido y el trabajo en grupo entre los docentes. En la resiliencia, el dominio emocional es importante porque forma parte de la acción emocional que el docente requiere aplicar para inspirar en otras personas, el deseo de superar la adversidad cuando ésta se presenta en su vida, lleva a la persona a pensar en positivo, lograr sus metas y la superación de las dificultades.

De acuerdo con Peters (2002), en el liderazgo resiliente el docente gestiona las emociones cuando el líder motiva a los equipos de trabajo, dando el ejemplo, al coordinar esfuerzos, implicarlos en los objetivos de la organización. Cohesionarlos y conseguir que trabajen, dando resultados positivos, por cuanto su función es velar para que haya un buen clima de trabajo, preocuparse de los problemas de las personas entendiendo esta la comprensión en cuanto a sus problemas.

Por ello, la motivación se convierte en un elemento que permite gestionar las emociones; el docente como líder, logra satisfacción en la resolución de los problemas que agobian al grupo, dándole ánimo para no dejarse abatir por las situaciones adversas, sino que sepan afrontarlas con la entereza necesaria, la fe y la determinación que se requiere en determinado momento de su existencia.

En otras palabras, aprender de los errores y no asumirlos como el final del camino; al contrario, admitir el suceso como una condición que permite el crecimiento personal y profesional, para convertirse en un líder creativo, con conocimiento de sus emociones, así como la capacidad de dar respuesta ante situaciones adversas.

### ***Creatividad***

Al referir la creatividad como elemento del liderazgo resiliente, se consideraron las ideas de Crosby (2008) cuando asegura que “la organización moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en formas diferentes” (p 58). Por lo tanto, se constituye un proceso continuo para la solución de problemas efectivos, la toma de decisiones acertadas, mejoramiento de procesos, cambios significativos con respecto a la visión del problema, entre otros aspectos que generan

incertidumbre en la comunidad universitaria. Al respecto, se supone que el docente incapaz de ejercer liderazgo, cambiar o modificarse a sí mismo para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse.

En tal sentido, requiere crecer como ser humano y creativo, requiriendo capacidad de generar cosas diferentes para ser originales; es decir, no sólo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente su liderazgo, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión para buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar en su praxis diaria

Por ello, el liderazgo resiliente con visión creativa, se diferencia de los otros estilos de liderazgo, por cuanto innovan, cambian y anticipan. Un docente como gerente educativo sin visión de liderazgo como menciona Horna (2001), solo acepta el statu quo que el puesto conlleva, mientras que el liderazgo resiliente lo desafía.

Por consiguiente, en la creatividad, el liderazgo resiliente permite que las cosas se hagan bien, persigue objetivos, busca la efectividad; mientras que un gerente sin este tipo de liderazgo, sólo evalúa actividades, busca la eficiencia, pero no motiva ni ayuda a nadie porque no está en su ser hacerlo.

### **Docente Universitario como Líder Resiliente**

En este contexto Manciaux (2010), lo identifica como aquel que posee una serie de características principales necesarias, que le ayudan a afrontar las situaciones poco favorecedoras presentes en su entorno laboral, esto le ayuda a fortalecer la gestión educativa como gerente. De allí que la resiliencia se convierte, en una herramienta psicológica poderosa durante el ejercicio de sus funciones, lo cual se torna en parte de su perfil profesional exitoso, porque saben aceptar la realidad tal y como es. Posee una profunda creencia en que la vida tiene sentido; y tiene una inquebrantable capacidad para mejorar.

Según el autor, el líder resiliente posee habilidades que se complementan con su praxis educativa, mencionando las siguientes: capaz de identificar de manera precisa, las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro; controla sus emociones, impulsos y comportamientos, en situaciones de alta presión sobre todo ante la adversidad y puede permanecer centrados en situaciones de crisis, tiene un optimismo realista.

En general, las características del líder resiliente antes mencionadas, son un constructo multifactorial en los cuales tres componentes principales se complementan: compromiso, control y reto. Son verdaderos escudos protectores contra fuerzas negativas expresadas en términos de daños o riesgos, atenuando así sus efectos y a veces transformándolas en factor de superación de las situaciones difíciles, posibilitando analizar la realidad y diseñar intervenciones eficaces.

En resumen, todo lo planteado respecto de la resiliencia abordada como la capacidad de los seres humanos para superar la adversidad, a través de lo cual el individuo puede enfrentar adecuadamente las dificultades, desarrollándose potencialmente a pesar de esas condiciones desfavorables que en algún momento de su existencia afectaron su vida, les ayuda a ser capaces de lograr sus metas con éxito a lo largo del tiempo.

### **VISIÓN METODOLÓGICA: EL CAMINO TRAZADO A SEGUIR**

La naturaleza de la investigación tiene su base en el paradigma interpretativo y el enfoque cualitativo, dos aspectos que consolidaron la metodología del estudio. Según Sandín (2003), el paradigma supone “una determinada manera de concebir e interpretar la realidad, en tanto constituye la visión del mundo compartida por un grupo de personas y, por lo tanto, posee un carácter socializador” (p.28-29). En consecuencia, el paradigma asumido es el interpretativo, porque como señala Van Manen (2003), el objeto de la investigación es la acción humana y el origen de esas acciones, que reside en el significado interpretado por quienes las realizan, antes que en la similitud de comportamientos observados. El autor considera, que a través de este paradigma los seres humanos son constructores de su realidad social, objetivo que a su vez los determina.

El método utilizado es el Fenomenológico-Hermenéutico, el cual como lo plantea Van Manen, (ob.cit), “está interesado primordialmente por el estudio del significado esencial de los fenómenos así como por el sentido y la importancia que éstos tienen” (p.90). En este aspecto se estudiaron los fenómenos del liderazgo resiliente y como lo maneja el docente universitario en su rol de gerente educativo. Al tomar en cuenta lo que significa enfrentar situaciones adversas con éxito, sobreponiéndose a las dificultades, extrayendo de ellas un aprendizaje para entenderlas sin que éstas afecten su labor a nivel personal y laboral.

Por otra parte, se consideró el planteamiento de Barnacle (2004), quien afirma que el método Fenomenológico-Hermenéutico, es “un modelo de investigación, basado en la noción de experiencia vivida, proporciona una base para que los investigadores puedan reflexionar sobre su propia experiencia personal, tomando en cuenta los diversos teóricos e investigadores” (p.57).

En relación con las técnicas y herramientas cualitativas de recolección de evidencias se utilizaron como técnica la entrevista semiestructurada o conversacional, a través de un guión de entrevista, conformado por las preguntas temáticas u orientadoras que sirvieron de guía, además de que la evidencia fue registrada en el diario de campo.

### **VISIÓN INTERPRETATIVA: ENCUENTRO CON LOS HALLAZGOS**

#### **Interpretación desde la voz de los Informantes Claves**

El presente escenario, corresponde a los hallazgos relevantes que emergieron durante la entrevista sostenida con los informantes claves: tres (03) docentes universitarios que laboran en diferentes Departamentos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPB), con conocimiento acerca de la resiliencia y la gerencia como parte de su cotidianidad. Ciertamente de las evidencias relevantes surgieron las categorías y subcategorías vinculadas a temáticas o unidades de análisis, las cuales se consideraron para su posterior interpretación.

En síntesis, los hallazgos que emergieron en la conversación con los informantes claves, permitieron comprender el surgimiento de un nuevo estilo de liderazgo tanto en empresas como en contextos socioeducativos, debido a la dinámica que en la actualidad se vive en países como Venezuela. Los cuales están expuestos a situaciones adversas, sobre todo en contextos socioeducativos universitarios. Ciertamente, las universidades están sometidas a realidades no apropiadas con el desarrollo profesional, como en el caso de la UPEL IPB formadora de futuros docentes.

Ante esta realidad emerge un liderazgo educativo resiliente, el cual ha venido desarrollándose en los últimos tiempos. No porque se haya tenido una preparación para ello, sino por la necesidad que han tenido quienes ejercen cargos de jefatura y coordinación en la Universidad Pedagógica, para solventar situaciones adversas desplegadas con mayor frecuencia en los últimos dos (2) años de ejercicio fiscal. Tales situaciones han hecho que salga a relucir la



creatividad de una gestión que permite el desarrollo de habilidades directivas, propias de un líder que reconoce sus emociones así como su espiritualidad cuando se requiere respuestas positivas por parte de sus liderados y pares laborales.

### **VISIÓN CONSTRUCTIVA DE LA TEORÍA SUSTANTIVA**

Emergida de la información suministrada por los informantes clave en cuanto al liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, así como su epísteme en cuanto a las temáticas surgidas durante la conversación sostenida, con la intención de conocer desde la fuente primaria, la postura de cada uno de ellos en cuanto al fenómeno de estudio.

Visto desde la perspectiva de Quintana y Montgomery (2006):

La teoría sustantiva es el estudio de un fenómeno ubicado en un contexto situacional particular... (ésta) alude a un tipo de construcción teórica, surgida de los datos obtenidos o generados por el investigador sobre un aspecto específico de la realidad humana objeto de estudio (p.51).

Esta postura permite comprender, que tal teoría es la interpretación de experiencias humanas concretas, la que surge de vivencias contadas por sus propios protagonistas al investigador, quien las sistematiza y reinterpreta, dando de esta manera su visión desde el plano epistemológico, en cuanto a liderazgo se refiere.

Al momento de construir la teoría sustantiva, hubo que considerar la realidad gerencial dentro la universidad, la cual reflejó significados y sentidos de los gerentes en su quehacer diario, lo que implicó la visión del ser humano acerca de su mundo cotidiano. En esa óptica, cambiante y compleja, se reflexionó en ella como sistema, en sus elementos y su relación recíproca para entender el todo y cuestionarlo. Como hermeneuta- constructor social, estuve inmerso en el proceder heurístico con los informantes clave, generando el epísteme con nueva una visión para develar el significado del liderazgo resiliente desde su realidad.

### **Fundamentación de la Aproximación Teórica**

#### ***Filosófica***

Desde esta perspectiva, la teoría que emerge se apoya en la visión de los informantes clave, respecto de la resiliencia y su ocurrencia en el liderazgo educativo, específicamente en la UPEL-IPB, en estos momentos de cambios que vive el país; de igual manera, la percepción

como sujetos cognoscentes del tema en cuestión, así como la mirada humana respecto del trabajo que a diario realizan con sus pares, liderados y personas que hacen vida en la universidad, reconociéndolos como parte esencial del desarrollo de la organización.

Sobre la base de los planteamientos expuestos, estos informantes aceptan la realidad como un reto ante los cambios que como sociedad enfrentan las instituciones educativas en esta tercera década del siglo XXI, llena de transformaciones en el área gerencial así como en contextos socioeducativos.

### ***Ontológica***

En relación al fundamento ontológico, se considera la comprensión e interpretación de la naturaleza del fenómeno social en estudio, a partir del proceso de conocer e interpretar los significados, así como las creencias que los gerentes asignan al liderazgo y la resiliencia en contextos socioeducativos.

Con referencia a lo expuesto, la aproximación teórica se apoyó en la descripción producida por cada informante clave, acerca del quehacer en el ejercicio de sus funciones como gerente educativo, experiencias, emociones, manera de concebir su realidad, con referencia al ejercicio del cargo, logrando vislumbrar desde mi percepción como sujeto cognoscente de la realidad, la trascendencia que genera el desarrollo del liderazgo resiliente en situaciones adversas vividas a diario.

### ***Epistemológica***

Se asume, que desde la fundamentación epistémica, el conocimiento que emergió se percibe en el significado que cada informante clave, asignó al liderazgo y la resiliencia en el ejercicio de sus funciones diarias, a través de las relaciones interpersonales con las demás personas que hacen vida en el recinto universitario. Esto se evidenció, en la intersubjetividad como sujetos interactuantes entre ellos y el objeto de estudio. En consecuencia, se reflexionó por medio de la visión fenomenológica de los informantes, acerca del tema, a modo de establecer relaciones entre su visión y la de los teóricos consultados, a efecto de establecer comparaciones para consolidar la interpretación global de la realidad del fenómeno de estudio.

Los respectivos significados emergidos, proporcionaron la oportunidad de acercamiento a la aproximación teórica sobre la base de la información emanada; esto condujo, a una descripción del fenómeno estudiado, los cuales expresé en cinco (5) temas con sus respectivas categorías y

subcategorías, permitiéndome asumir una postura epistémica en dicha construcción teórica, relacionándola con el concepto que toma el autor Edward De Bono, en cuanto a la manera de pensar y actuar de los gerentes, a través de sombreros y zapatos.

Para De Bono (1986), los “seis sombreros para pensar”, le permiten al gerente conducir su pensamiento tal como un director dirige su orquesta; puede manifestar lo que quiera y sienta, sin temor a perjudicar sus relaciones interpersonales (p. 13). Igualmente De Bono (1992), plantea que el calzado implica acción; el calzado, como la acción, está destinado para llegar a alguna parte. Los zapatos son a la acción, lo que los sombreros son al pensamiento. (p.21).

En concordancia con lo antes expuesto, se presentan los hallazgos como esencia de la teoría sustantiva de acuerdo con las temáticas generadoras. Tales hallazgos fueron sometidos a la reducción fenomenológica, a partir de la similitud evocada por los informantes en su cotidianidad laboral. Reagrupándose de la siguiente manera:

1. **Significado del Liderazgo Educativo Resiliente**, conformado por los temas: Significado del Liderazgo Educativo y Significado de la Resiliencia como Gerente Educativo. Desde la perspectiva más general, el liderazgo educativo resiliente se manifiesta en la acción del líder que asume su autoridad delegada, como un compromiso de llevar a cabo cada plan propuesto por la organización, pero entendiendo que sin la ayuda de sus liderados, no logrará los objetivos; para ello requiere, presentar una visión compartida, clara, de manera que cada persona inmersa en la gestión, realice el trabajo asignado. Para ello, deberá reconocer la realidad en su contexto, adaptarse al mismo y de esa manera comenzar a gestionar los cambios requeridos por la organización y la sociedad.

2. **Percepción de la Gerencia como Líder Resiliente**, configurado por los temas: Cualidades de las personas Resilientes y Autoconcepto como Líder Resiliente. A manera de reflexión, el modo como percibe la gerencia un líder resiliente, emana de su autoconcepto como tal y de comprender el ejercicio de las cualidades propias de la resiliencia, a saber: la creatividad, emocionalidad y espiritualidad. Ellas se circunscriben a la realidad de una gerencia con capacidad para generar alternativas, nuevas ideas, considerando la emocionalidad, como parte fundamental para reconocer e identificar situaciones que pueden influir de alguna manera en el comportamiento de las personas; de allí que, actúa racionalmente para generar respuestas conforme a la situación planteada.

Por esta razón, el gerente educativo resiliente, debe ser una persona que investigue antes de actuar, que su accionar sea de acuerdo a las normativas, pero con humanismo, pragmático, que piense y priorice antes de proceder a resolver la situación adversa; que tenga capacidad de afrontar los escenarios que se le presenten, con inteligencia emocional, con compromiso hacia la institución, de manera que las metas propuestas se logren superando las dificultades.

**3. Proceder como Líder Resiliente**, acoplado al tema Cualidades como Líder Resiliente. El líder educativo resiliente, debe prestar atención a los pequeños detalles emergidos durante la puesta en marcha de las actividades preparadas, para el logro de los objetivos diseñados para tal fin. Debe mostrar empatía, capacidad de relacionarse con las demás personas que integran la organización, reconocerlos, saber quiénes son, qué función cumplen en la institución, de manera que se sientan parte importante, en cada toma de decisiones. De allí emergerá, el sentido de pertenencia además de la práctica de la sinergia positiva en todo lo que se emprenda.

Los hallazgos antes referidos emergieron de una dinámica interpretativa parcial y sustentada en las interacciones entre informantes, mi persona como investigador y la teoría consultada. Ello permitió generar conocimientos que, en palabras de Morín (2006) "...constituye al mismo tiempo una traducción y una reconstrucción a partir de señales... discursos...Dicho de otro modo, el conocimiento implica al mismo tiempo separación y unión, análisis y síntesis" (p. 26). Lo cual apunta a un proceso reflexivo: del todo a las partes y de las partes al todo, que emergen de la realidad epistémica construida en la intersubjetividad dialógica.

En esta perspectiva, surge mi aproximación teórica denominada **"Resiliencia: Resignificación del Liderazgo en Contextos Socioeducativos"**, la cual se explica partiendo de la premisa que toda organización en sí misma representa un sistema integrado, conectado interna y externamente con los elementos que lo constituyen. Aun cuando el creador de esta teoría tan significativa para las ciencias sociales, fue el biólogo alemán Ludwin Von Bertalanffy a mediados de los años cincuenta del siglo XX, quienes abrieron las fronteras de la misma, fueron Daniel Katz y Robert Kahn en los años sesenta del mismo siglo. En sus escritos, planteaban que los sistemas debían verse desde una perspectiva social, donde hay una apertura a los insumos del entorno, implicando un estado constante de flujo, conocido como sistemas abiertos.

Sin embargo, el líder resiliente razona que solo no puede ejecutar esta responsabilidad, emergiendo de esta manera, el desarrollo de la teoría de los sistemas sociales, diseñada por

Niklas Luhman aproximadamente en los años setenta, quien describe que los sistemas sociales, están puntualizados en tres tipos: de interacción, de organización y societarios. Los primeros se enmarcan en las relaciones personales entre las personas presentes en la organización, así como el reconocimiento mutuo o lo que hoy se conoce, con el distintivo de otredad.

En otras palabras, los sistemas organizacionales del siglo XXI, se identifican por la importancia que dan a las personas, constituyéndolas el activo más importante de la institución. Por esta razón, es necesario comunicar las situaciones y no pensar que la responsabilidad recae sólo en el líder, todos de alguna manera, somos garantes de reconocer la realidad, además de aceptar el reto para resolver los escenarios adversos.

No obstante, hay que reconocer el protagonismo de las personas en todo este entramado, situación que nos lleva a considerar el planteamiento de la Escuela de la Relaciones Humanas, emergida sobre la base de las teorías Clásicas de la Administración (Taylor, Fayol y Weber); de las cuales, fue transferida a las personas que conforman las organizaciones, la importancia de las tareas y la autoridad, génesis del pensamiento filosófico que quería demostrar que la mayor productividad de los individuos, depende del trato que se les brinde.

Por esta razón, los líderes exitosos están orientados hacia las relaciones humanas, habilidad directiva necesaria en el desarrollo de los planes organizacionales; a la par, impulsa la sinergia, escucha activa, además del trabajo en equipo, permitiéndole reconocer la realidad, adaptarse al contexto y gestionar los cambios necesarios, en función del logro de los objetivos para mejorar la situación adversa.

Igualmente se expresa por otra parte, la relevancia de la otredad como factor emergido en esta resignificación del liderazgo; un mundo sin otredad, no es pensable; sin embargo, en un mundo de cambios es posible que el colectivo haya desaparecido, y el sujeto sea sólo una parte del entramado de la estructura social de la modernidad. En este particular, se propone el acercamiento a la otredad, donde la existencia del Otro es necesaria para realizar el reconocimiento del Yo.

De acuerdo a lo expresado, Luhman describe que las organizaciones están llamadas a innovar, mantener el control sobre las alternativas de cambio. Si no hay capacidad para esta cualidad, la institución pierde la oportunidad que se presente, sometida a un cambio inesperado y sin rumbo desconocido.

Asimismo, la emocionalidad se traduce en dejar que surja la inteligencia emocional, tan necesaria en estos tiempos, sobre todo las que se manifiestan en lo intrapersonal; el líder resiliente, debe ser una persona que tenga conciencia de quién es y cuál es el espacio a ocupar en la institución. De igual manera, reconoce el lugar que ocupan las demás personas, reafirmando la otredad, alteridad y empatía como valores que desarrollan el actuar en el momento requerido. Este último, orientado hacia el humanismo propio del líder espiritual, comprometido con la institución, porque se siente parte de la misma al igual que se siente realizado por ser parte importante de la organización.

### **VISIÓN REFLEXIVA. APORTE AL CONOCIMIENTO**

Respecto del Significado que dan los informantes claves al Liderazgo Educativo Resiliente, los mismos lo asumen desde la cotidianidad de su labor, con esencia humana, desde la plenitud de su ser, poseen conocimiento de sí mismos, se comportan como personas con sentido de la ética gerencial, comprometidos con los valores de responsabilidad, honestidad y perseverancia, lo que le imprime a su función como gerentes educativos, la posibilidad de orientar su acción con visión subjetiva, horizontal, con sentido de pertenencia, integración, formación, gestión del cambio, con un verdadero sistema de interpretación de la realidad, del ser humano como ser único e irrepetible, cualidades exigidas por la organización y la sociedad.

De igual manera se reflexiona, en cuanto a la Percepción de la Gerencia como Líderes Resilientes, sustentada en las cualidades de la resiliencia, a saber: Creatividad, Emocionalidad, Espiritualidad, así como su autoconcepto como líder; reafirmada en su accionar, con el cual les es posible enfrentar los desafíos del contexto, caracterizado por el caos y la incertidumbre, que les ayuda a reaprender, a generar alternativas, considerando a las personas como parte esencial en la toma de decisiones, apegado a las normativas, comprometido con la institución, dando cuenta del desarrollo de su inteligencia emocional, permitiendo de esta manera el logro de las metas propuestas a nivel personal y organizacional.

En torno al Proceder como Líder Resiliente, los informantes claves, consideran prioritario una visión holística de las situaciones, de modo que pueda estimularse el trabajo de cada miembro de la organización, por medio de la capacitación o preparación; de tal manera, que emerja una generación de relevo, identificada, comprometida con la organización, capaz de aceptar y asumir los retos que se presenten, presentando ideas innovadoras, con plena



conciencia de quién es para la institución, lo que representa y el espacio que ocupa, así como la trascendencia de sus decisiones.

Las reflexiones anteriores, resumen que el Liderazgo Resiliente en contextos socioeducativos, desarrollado por los informantes claves, enfatiza la gestión, creatividad y emocionalidad, desde la visión de dar significado al ser humano, en el amplio sentido de la otredad, alteridad, consciente de que es un ser social, que deviene de un ser espiritual, que es objeto y resultado, pero al mismo tiempo actúa para hacer frente a las situaciones adversas que se le presentan y desarrolla una comprensión consciente de su acción, en la dinámica organizacional de la institución.

## REFERENCIAS

- Asociación Americana de Psicología (2011). *La resiliencia en el ser humano*. Universidad Clark. Worcester. Massachusetts. Estados Unidos.
- Becerra, A. (2007). *Thesaurus Curricular de la Educación Superior*. FEDEUPEL. Caracas. Venezuela.
- Bravo, O (2012). *Resiliencia organizacional y adaptabilidad*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://> [Consulta: 2017, Abril 21].
- Crosby, P. (2008). *Dinámica gerencial*. México: McGraw Hill.
- De Bono, E. (1986). *Seis Sombreros para Pensar*. Viking England.
- De Bono, E. (1992). *Seis Pares de Zapatos para la Acción*. Ediciones Paidós. Barcelona. España.
- Dubric, H (1999). *Efecto Dominó ¿Liderazgo?* Venezuela: IGNAKA.
- Eslava, A (2013). *Aproximación teórica del liderazgo emocional en la acción del docente universitario para la participación social de los estudiantes de contaduría*. Tesis doctoral. No publicada. Universidad Fermín Toro de Cabudare estado Lara.
- Goleman, D (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Grotberg, E. (1995). *The International Resilience Project: Promoting Resilience in Children*. Wisconsin: Universidad de Wisconsin.
- Horna, D (2001). *Líderes creativos*. España: Prentice Hall.

- Luhman, N. (2005). *Organización y Decisión. Autopiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Editorial Anthropos. Barcelona. España.
- Manciaux, M (2010). *Resiliencia en el ser humano*. Madrid: Morata.
- Marcelo C. (2002). *Los profesores como trabajadores del conocimiento. Certidumbres y desafíos para una formación a lo largo de la vida*. Revista *Educación*, 30, 27-56. Madrid. España.
- Morín, E. (2006). *El método 6 Ética*. Madrid: Cátedra.
- Morín, E (2010). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Unesco.
- Peters, T (2002). *La esencia del liderazgo*. Barcelona: Pearson Educación. S.A.
- Piñero, M y Rivera, M (2013). *Investigación Cualitativa: Orientaciones Procedimentales*. Sub-Dirección de Investigación y Postgrado UPEL-IPB-FONDEIN. Barquisimeto. Venezuela.
- Prieto Figueroa, L. (2006). *El Maestro como líder*. Ediciones Fundación Luis Beltrán Prieto Figueroa. 9na. Edición. Ministerio de Educación y Deportes. Caracas. Venezuela.
- Quintana, A. y Montgomery, W. (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM. 293
- Santos, R. (2013). *Levántate y Lucha*. Madrid. España: Conecta.
- Scholtess, P (1999). *Como liderar*. Colombia: McGraw Hill.